

MAATALOUSYRITTÄJÄN JOHTAJAOMINAISUUDET

- tutkimus Lounaismaan Osuuspankin maatalousasiakkaista

Siiri Erjala

Helsingin yliopisto

Taloustieteen laitos

Maatalousekonomia

Maisterintutkielma

Tiedekunta/Osasto Fakultet/Sektion – Faculty Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta		Laitos/Institution– Department Taloustieteen laitos
Tekijä/Författare – Author Siiri Erjala		
Työn nimi / Arbetets titel – Title Maatalousyrittäjän johtajaominaisuudet – tutkimus Lounaismaan Osuuspankin maatalousasiakkaista		
Oppiaine /Läroämne – Subject Maatalouden liiketaloustiede		
Työn laji/Arbetets art – Level Pro gradu -tutkielma	Aika/Datum – Month and year Huhtikuu 2019	Sivumäärä/ Sidoantal – Number of pages 56 + liitteet
<p>Tiivistelmä/Referat – Abstract</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia johtajaominaisuuksia maatalousyrittäjillä on ja miten he jakautuvat näiden ominaisuuksien suhteen. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, ovatko johtajaominaisuudet kytköksissä tilan taloudellisiin tuloksiin. Teoreettisen tarkastelun pohjalta tähän tutkimukseen valittiin neljä maatilayrittämisen kannalta keskeistä johtajan ominaisuutta, jotka ovat tarmokkuus, tekniset taidot, ihmissuhdetaidot ja käsitteelliset taidot. Tutkimuksessa pyrittiin myös selvittämään maatilayrittäjien luonteenpiirteet luonnetyyppien nelikenttäanalyysin avulla.</p> <p>Tutkimus jakautui rakenteellisesti teoreettiseen ja empiiriseen osaan. Teoriaosassa esiteltiin tutkimuksen kannalta keskeisimpiä johtamisen käsitteitä sekä aiempia tutkimuksia johtajaominaisuuksiin liittyen. Empiirinen osa koostui OP Lounaismaan maatalousasiakkaille suunnatusta kyselystä, joka lähetettiin noin 450 maatalousyrittäjälle. Vastauksia saatiin 78 maatalousyrittäjältä. Johtajaominaisuuksien muodostamisessa käytettiin faktorianalyysia ja yrittäjät ryhmiteltiin edelleen kolmeen ryhmään faktori- pistemuuttujia käyttäen.</p> <p>Maatilayrityksen kasvaessa johtaminen muodostuu yrittäjän tärkeimmäksi rooliksi yrityksen menestymisen kannalta ja yrittäjä tulee yhä riippuvaisemmaksi pätevistä ihmisistä yrityksessään. Johtajaominaisuudet ovat olleet johtajuustutkimuksen pitkäaikainen kiinnostuksen kohde. Tutkimuksissa on pyritty selvittämään, kuinka johtajan ominaisuudet ja taidot liittyvät johtamisen tehokkuuteen, ja miten menestyvät ja heikommin menestyvät johtajat eroavat ominaisuuksiensa suhteen. Aiemmissa tutkimuksissa on muodostunut lukuisia listoja hyvän johtajan ominaisuuksista. Maatalousyrittäjillä johtajaominaisuudet ovat vahvasti yhteydessä heidän yrittäjäominaisuuksiin.</p> <p>Tutkimuksessa muodostui neljä johtajaominaisuutta, jotka poikkesivat osittain teoriaosassa muodostetuista johtajaominaisuuksista. Ensimmäinen ominaisuus oli "työntekijöiden kannustamisorientaatio", jossa korostui palautteen antaminen työntekijöille, heidän motivoiminen ja hyvinvointi. Toinen ominaisuus oli "usko omiin kykyihin", johon liittyi päätöksenteon helppous, ammattitaito sekä menestymisen riippuminen itsestä. Kolmas ominaisuus oli "tulossuuntautuneisuus", jossa korostui tietämys tilan toiminnan tuloksista, palautteen vastaanottaminen sekä halu kehittyä. Neljäs ominaisuus oli "kehittämishalukkuus", johon liittyi halu laajentaa maataloustoimintaa, halu menestyä sekä peräänantamattomuus. Ryhmittelyanalyysin tuloksena saatiin kolme ryhmää, joissa vahvimmin korostuivat ominaisuudet "usko omiin kykyihin" ja "tulossuuntautuneisuus". 1. ryhmään sisältyi 27 vastaajaa, 2. ryhmään 7 vastaajaa ja 3. ryhmään 22 vastaajaa. Ryhmiä tarkasteltiin suhteessa taustamuuttujiin.</p> <p>Johtajaominaisuuksista työntekijöiden kannustamisorientaatiolla oli tilastollisesti merkitsevä yhteys maatalouden tulokseen. Tämä tarkoittaa, että työntekijöiden motivoimisella, hyvinvoinnilla sekä palautteen antamisella on positiivinen vaikutus tilan tulokseen. Ominaisuuden ja maatalouden tuloksen yhteys saattaa liittyä samanaikaiseen muutokseen tilakoossa sekä tuotannon kotieläinvaltaisuudessa. Muilla ominaisuuksilla ei todettu olevan tilastollisesti merkitsevää yhteyttä tilan taloudellisiin tunnuslukuihin.</p> <p>Luonteenpiirteisiin liittyvät tutkimustulokset osoittivat, että maatalousyrittäjät kokevat olevansa hyvin itsenäisiä, täsmällisiä, itsevarmoja ja yhteistyökykyisiä. He ovat myös hyvin motivoituneita työhönsä, sosiaalisia, toimeliaita sekä rauhallisia. Vahvimmin korostuvien luonteenpiirteiden perusteella maatalousyrittäjät voidaan asettaa luonnetyyppien nelikentässä joko vauhdittajiin tai valvojiin.</p>		
Avainsanat – Nyckelord – Keywords johtaminen, maatala, yritys, maatalousyrittäjä, johtaja, henkilöstö		
Säilytyspaikka – Förvaringställe – Where deposited Helsingin yliopisto, Taloustieteen laitos		
Muita tietoja – Övriga uppgifter – Additional information Työn ohjaaja: Timo Sipiläinen		

Sisällys

1.	JOHDANTO.....	4
1.1.	TUTKIMUKSEN TAUSTA	4
1.2.	TUTKIMUKSEN TAVOITE	6
1.3.	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	7
2.	TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET	9
2.1.	JOHTAMINEN JA JOHTAJUUS.....	9
2.2.	JOHTAMISEN TASOT	10
2.3.	JOHTAJAN TAVOITTEET, ARVOT, ASEENTEET JA PERSOONALLISUUS	11
2.4.	MAATILAYRITYKSEN JOHTAMISEN ERITYISPIIRTEITÄ	11
3.	AIKAISEMPIA TUTKIMUKSIA JOHTAJAN OMINAISUUKSISTA	13
4.	MAATILAYRITYKSEN TALOUDELLINEN MENESTYMINEN	20
5.	TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT	23
5.1.	TUTKIMUSAINEISTO	23
5.2.	KVANTITATIIVISET TUTKIMUSMENETELMÄT	24
6.	TUTKIMUSTULOKSET	28
6.1.	MAATALOUSYRITTÄJIEN JA MAATILOJEN PERUSTIEDOT	28
6.2.	MAATALOUSYRITTÄJIEN JOHTAMISOMINAISUUDET	33
6.2.1.	Yritysten luokittelu ominaisuuksien mukaan	41
6.2.2.	Johtamisominaisuuksien yhteys taloudelliseen tulokseen	42
6.3.	MAATALOUSYRITTÄJIEN LUONTEENPIIRTEET	44
7.	TULOSTEN TARKASTELU	50
8.	JOHTOPÄÄTÖKSET	55
	LÄHTEET	57

1. JOHDANTO

1.1. TUTKIMUKSEN TAUSTA

Voimakas rakennemuutos on ollut meneillään Suomen maataloudessa jo pitkään (Lehtonen & Pyykkönen 2005). Maatilojen määrä on vähentynyt keskimäärin 2,9 prosentin vuosivauhdilla, ja samanaikaisesti jäljelle jäävien tilojen keskikoko on kasvanut tasaisesti (Niemi & Väre 2018). Suomeen on syntynyt suuria maatalousyksiköitä ja aikaisempaa monimuotoisempia tilaverkostoja. Lisäksi maatalouteen syntyy jatkuvasti uusia yritysmuotoja (Haapanen ym. 2004, 11). Suuren maatilalan johtaminen ei välttämättä vastaa perinteisen perheviljelmän johtamista, sillä nykypäivän maatilayrittäjältä vaaditaan yhä enemmän osaamista ihmisten johtamisesta, maatilalan taloudenpidosta, teknologiasta sekä biologisista prosesseista. Lisäksi maatalousyrittäjän henkiset ominaisuudet korostuvat, koska maatalouden riskit ovat kasvaneet tilakoon kasvun myötä (Rissanen 2009). Muutokset maatalouden tilarakenteessa asettavat uusia, entistä suurempia vaatimuksia yrityksen johtamiselle ja yrityssuunnittelulle (Haapanen ym. 2004, 11). Maatilojen kehittyessä yhä yritysmäisemmiksi ja niiden koon suurentuessa tarvitaan tutkimusta sekä liikkeen- että henkilöstön johtamisesta maataloilla (Karhula & Leppälä 2006).

Maatilat ovat yrityksiä, joita johdetaan entistä arvaamattomammassa liiketoimintaympäristössä. Maatilojen koon kasvaessa tilat ovat yhä riippuvaisempia markkinoista ja siellä tapahtuvista muutoksista – niin uhkista, mahdollisuuksista kuin riskeistäkin (Haapanen ym. 2004, 29). Tehokas maatalousyrittäjä pyrkii jatkuvasti ennakoimaan toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja mukautumaan niihin (Rissanen 2009; Ryhänen & Sipiläinen 2018). Toimintaympäristön muutoksiin varautumisessa on tärkeää osata ennakoida tulevaisuutta, kartoittaa vaihtoehtoja, suunnitella ja valita oikein, mm. teknologiavaihtoehtojen sekä eri tuotantoprosessien väliltä. Muutosten tuomia etuja on hyödynnettävä ja haittoja vähennettävä. Johtamistaidot, suunnitteluosaaminen, päätöksentekokyky sekä sopeutumiskyky ovat tässä tapauksessa tarpeen (Ryhänen & Sipiläinen 2018).

Haapasen ym. (2004, 11) mukaan perheviljelmät muodostavat jatkossakin maamme maatalouden perustan. Vaikka toiminta ei olisikaan yhtiömuotoista, myös perheviljelmien johtamisessa tarvitaan uusia malleja ja käytäntöjä liiketoiminnan johtamiseen. Myös Mannisen (2004) mukaan suhteellisen suuretkin maatilat ovat vielä yleensä perheyriksiä, joissa käytännössä samat henkilöt vastaavat sekä tuotannosta, markkinoinnista ja myynnistä että koko yrityksen strategiasta ja hallinnollisesta

johtamisesta. Lemetyinen ja Toivonen (2004) ovat kuitenkin sitä mieltä, että maatilayrittäjän työ on muuttunut siitä, mitä se oli aiemmin. Suurenevilla tiloilla työstä on tullut entistä teknisempää, yrittäjämäisempää ja työnjohdollisempaa, etenkin niissä tapauksissa, joissa tilalle on palkattu ulkopuolista työvoimaa. Tämä muutos aiheuttaa heidän mukaansa tarpeen kehittää henkilöstöjohtamisen osaamista sekä ihmissuhdetaitoja.

Maatilayrityksen kasvaessa johtaminen muodostuu yrittäjän tärkeimmäksi rooliksi yrityksen menestymisen kannalta ja yrittäjä tulee yhä riippuvaisemmaksi pätevistä ihmisistä yrityksessään. Johtaminen on prosessi, jossa johtaja vaikuttaa, inspiroi ja kannustaa toisia antaen heille valtuuksia ja vapautta toimia yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Ilman oikeanlaista johtajuutta ja johtamistaitoja yritykset eivät pysty hyödyntämään organisaation koko potentiaalia. Johtamisen oppimiseen ei ole olemassa mitään yksinkertaista keinoa, sillä edes huippukoulutus ei pysty takaamaan hyviä johtamistaitoja (Passila 2009, 370). Tehokas johtajuus edellyttää Passilan (2009, 370) mukaan yrittäjältä jokaisen työntekijän näkemistä sekä yksilönä että tiimin jäsenenä. Tämä merkitsee erilaisuuden ja muutosten hyväksymistä sekä avoimuutta. Tulevaisuudessa johtajuudelta vaaditaan yhä suurempaa sitoutumista pitkäjänteiseen huolehtimiseen henkilöstön hyvinvoinnista ja tarpeista.

Johtamistoiminta tapahtuu aina suhteessa ihmisiin, tehtäviin, kulttuuriin ja vallitseviin uskomuksiin. Johtamiskäsitysten kehitysaskeleet johtuvat siitä, että maailma muuttuu ja johtaminen on äärimmäisen tilannesidonnaista (Aaltonen, Kirjavainen & Pitkänen 2014, 11). Ilman johtamista organisaation päämäärä on kateissa, henkilökunta ei sitoudu, asioista ei viestitä tai viestintä on epämääräistä, eikä organisaatio kulje sovittuun suuntaan (Aaltonen ym. 2014, 26). Yleisesti johtamistoimintaan liitetään ns. lankojen käsissä pitäminen, seuranta, ennakointikyky ja muiden ohjaaminen haluttuun suuntaan. Seuranta tapahtuu usein hierarkkisen rakenteen kautta. Johtaminen ja hierarkia ymmärretäänkin tyypillisesti läheisiksi kumppaneiksi. Osaava ja tietävä johtaja on muita ylempänä organisaatiossa. Hierarkkisen organisaation menestyminen perustuu pitkälti oletukseen viisaasta johdosta. Uudemmissa johtajuusteorioissa johtajuuden kulmakiviä, kuten johtaja, alainen, vaikuttaminen, päämäärä, hierarkia, kontrolli ja tehokkuus, on pehmennetty korostamalla mm. osallistuvaa johtajuutta ja itseohjautuvia tiimejä. Perinteisesti johtajuudeksi on ymmärretty sosiaalinen vaikuttaminen ihmisten välillä, joka tapahtuu tietoisesti joitakin tavoitteita kohti. Tutkimuksissa on kuitenkin juuri ihmisten johtaminen ja muiden kanssa työskentely koettu usein heikoimmaksi liiketoimintaosaamisen osa-alueeksi (Ropo 2006, 46–48).

Maatilojen johtamista on tutkittu lähinnä strategisen johtamisen näkökulmasta (Pietilä 2014). Johtamisen tarkasteluun tässä tutkimuksessa sisältyvät sekä ihmisten johtaminen (leadership) että liikkeen ja asioiden johtaminen (management). On tärkeää tutkia itse maatilayrittäjiä sekä heidän ominais-piirteitään johtajina, sillä maatilojen liikkeenjohto-osaamisen merkitys on kasvanut tilakoon kasvun myötä ja lisäksi on tärkeää tietää, miksi maatilojen johtajat toimivat tietyllä tavalla. Maatilayrittäjän johtajaominaisuuksiin liittyviä tutkimuksia on niukasti, vaikka tutkimuksia yleisesti johtajaominaisuuksista on olemassa runsaasti. Nuthall (2010) on teoksessaan selvittänyt johtajien ominaisuuksia sekä sitä, miten maatilayrittäjän persoonallisuus vaikuttaa mm. oppimistyyliin, motivaatioon, tavoitteisiin ja uskomuksiin. Rantamäki-Lahtisen väitöstudiumuksessa (2009), joka käsittelee monialaisten maatilayritysten menestymistä, nousevat esiin yrittäjän liikkeenjohdolliset ja ammatilliset taidot. Timonen (2000) on puolestaan tutkinut liikkeenjohdon tehokkuuden yhteyttä menestymiseen. Liikkeenjohdon tehokkuuden mittaaminen oli tutkimuksessa haastavaa, sillä tutkimus- ja mittaustavat ovat johtamisen tutkimuksissa aina sidottu tutkimusongelmaan ja lähestymistapaan.

1.2. TUTKIMUKSEN TAVOITE

Tämän tutkielman tavoitteena on tutkia maatilayrittäjiä johtajina ja selvittää, millaisia johtajaominaisuuksia heillä on. Johtajaominaisuuksiin liittyviä tutkimuksia on tehty paljon ja tämän takia on listautunut lukuisia hyviä ominaisuuksia, joita menestyksekkäällä johtajalla tulisi olla. Teoreettisen tarkastelun pohjalta tähän tutkimukseen valittiin neljä maatilayrittämisen kannalta keskeistä johtajan ominaisuutta. Johtajaominaisuuksien selvittämisessä pyritään löytämään kullekin ominaisuudelle ominaiset ilmenemistavat.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisia ovat maatalousyrittäjän johtajaominaisuudet ja miten yrittäjät jakautuvat näiden ominaisuuksien suhteen?
2. Miten maatilayrittäjien johtajaominaisuudet ovat kytköksissä tilan taloudellisiin tuloksiin?
3. Millaisia maatalousyrittäjät ovat luonteenpiirteiltään ja mihin kohtaan he sijoittuvat luonteenpiirteiden nelikentässä?

Tutkimuksen ensisijainen tavoite on selvittää, miten maatilayrittäjät jakautuvat näiden valittujen johtajaominaisuuksien suhteen, ja voidaanko niiden pohjalta muodostaa erilaisia johtajaryhmiä

maatilayrittäjien välille. Taloudellisten tulosten tarkastelu on tutkimuksessa vähemmällä painoarvolla. Näiden tavoitteiden lisäksi tutkielmassa pyritään selvittämään maatilayrittäjien luonteenpiirteet. Luonteenpiirteiden osalta selvitetään, miten maatilayrittäjät jakautuvat niiden suhteen.

1.3. TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkimuksen viitekehys on muodostettu tutkimuksen tavoitteiden ja kirjallisuudesta nousevien näkökohtien perusteella. Tutkimuskohteena ovat maatilayrittäjät, jotka joko kokopäiväisesti tai osaaikaisesti harjoittavat maataloutta. Tutkimus on alueellisesti rajattu, sillä tutkimuksen kohde-ryhmänä ovat Lounaismaan Osuuspankin maatalousasiakkaat.

Ropon (2006, 46) mukaan johtamiseen liittyy vahva kulttuurisesti jaettu ymmärrys jonkun henkilön ylivermaisesta osaamisesta, tietämisestä ja näkemisestä, joka on ylitse muiden. Johtajuuden tutkimus on perinteisesti keskittynyt yksilöosaamisen tutkimiseen. Johtaja yrittää ominaispiirteidensä ja johtamistyyliensä avulla saada aikaan parhaansa mukaan tuloksia erilaisten tilannetekijöiden, kuten muiden ihmisten, tehtävien luonteen, organisaatiotason, kehitysvaiheen tai aikaperspektiivin vallitessa (Ropo 2006, 46).

Ominaisuus terminä viittaa henkilökohtaisten piirteiden vaihteluun, jotka sisältävät persoonallisuuden, luonteen, tarpeiden, motivaatioiden sekä arvojen näkökulman. Persoonallisuusominaisuudet ovat suhteellisen vakaita luonteenpiirteitä, jotka käyttäytyvät tietyllä tavalla. Tarpeet ja motivaatiot ovat tärkeitä, koska ne vaikuttavat tiedon ja tapahtumien huomioimiseen sekä ohjaavat, ylläpitävät ja aktivoivat käyttäytymistä. Arvot ovat sisäisiä asenteita siitä, mikä on oikein ja väärin, eettistä ja epäeettistä, moraalista ja moraalitonta. Arvot ovat tärkeitä, koska ne vaikuttavat henkilön mieltymyksiin, käsityksiin ongelmista sekä käyttäytymiseen (Yukl 2010, 43–44).

Taito terminä viittaa kykyyn tehdä jotain tehokkaalla tavalla (Yukl 2010, 44). Taito viittaa yleensä johonkin opittavaan ja hankittavissa olevaan erotuksena ihmiselle luontaisista persoonallisuuden piirteistä, jotka ovat perimän, kehitysympäristön ja vahvojen elämänkatsomusten määräämiä (Vanhala ym. 1995, 38–40). Kuten ominaisuudet, taidot on määritetty yhdessä oppimisen ja perimän kautta (Yukl 2010, 44). Taitojen ja ominaisuuksien raja on kuitenkin häilyvä. Vanhalan ym. (1995, 38–40) mukaan useimpia taitoja ja ominaisuuksia voidaan jonkin verran kehittää ja hankkia.

Ihmissuhdetaidot ovat vaikeimpia. Ne ovat osaksi perittyjä tai ainakin sellaisten kokemusten tuloksia, joita ei voida helposti opettaa ja siirtää toiselle (Vanhala ym. 1995, 38–40).

Tässä tutkimuksessa johtajaominaisuuksiksi luokitellaan sekä henkilön persoonallisuuden piirteet että taidot, jotka ovat johtamistoiminnan kannalta merkityksellisiä. Maatilayrityksen liikkeenjohdon tarkasteluun valitaan tässä tutkimuksessa johtamisen piirreteoriaan pohjautuva näkökulma, jonka olettamuksena on, että tehokas johtaja erottuu muista hänen henkilökohtaisilla ominaisuuksillaan. Maatilayrityksessä johtaminen on usein hajautunut lyhyiksi jaksoiksi, jotka tapahtuvat yleensä samanaikaisesti suorittavan työn kanssa. Pienessä yrityksessä yleensäkin liikkeenjohdolla on usein melko abstrakti luonne, koska suoranaista johtamista on harvoin selvästi nähtävissä (Beaver & Jennings 1996, ref. Timonen 2000, 40). Tärkeimmiksi johtajaominaisuuksiksi tähän tutkielmaan on valittu tekniset taidot, ihmissuhdetaidot ja käsitteelliset taidot. Lisäksi tutkielmaan on valittu Hokkasen ym. (1995, 134) kolmiosainen johtajapiirteiden ryhmittely, jonka ominaisuudet ovat tarmokkuus, suhtautumiskyky sekä taito. Näistä ominaisuuksista suhtautumiskyky linkittyy ihmissuhdetaitoihin ja vastaavasti taito linkittyy teknisiin taitoihin. Näin ollen tutkielma perustuu lähtökohtaisesti neljän johtajaominaisuuden tarkasteluun.

Tutkielma koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osasta. Tutkielma etenee niin, että luvussa 2 esitellään tutkimuksen kannalta keskeisimmät käsitteet, luvussa 3 käsitellään johtajan ominaisuuksiin liittyviä aiempia tutkimuksia ja luvussa 4 esitellään maatilayrityksen taloudellinen menestyminen ja sen mittaaminen maatalouden veroilmoituksesta saatavien tietojen avulla. Tutkielman empiirinen osa koostuu luvuista 5-8. Tutkimusaineisto ja tutkimuksessa käytettävät kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät esitellään luvussa 5, tutkimustuloksiin perehdytään luvussa 6, tulosten tarkastelu tapahtuu luvussa 7 ja luku 8 sisältää tutkielman johtopäätökset.

2. TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET

2.1. JOHTAMINEN JA JOHTAJUUS

Johtaminen on ollut suosittu tutkimuksen kohde, jonka seurauksena johtamiseen liittyvien käsitteiden kirjo on laaja (Marjamäki 2018). Johtamista on tutkittu suuryrityksissä sekä erilaisissa organisaatioissa ja sille on kirjallisuudessa esitetty monia määritelmiä (Ryhänen & Sipiläinen 2018). Kirjon laajuuteen vaikuttaa myös se, että johtamisen tutkimukseen ovat vaikuttaneet eri tieteenalat, kuten mm. sosiologia, psykologia, antropologia ja valtio-oppi (Marjamäki 2018). Yleisesti johtamisella tarkoitetaan johtajan toimenpiteitä, joiden avulla hän saa organisaationsa ja sen jäsenet toimimaan päämäärien edellyttämään suuntaan. Johtamistaidolla kuvataan henkilön kykyä asettaa ja saavuttaa tehokkaasti erilaisia tavoitteita yhteistyössä muiden henkilöiden kanssa (Johnsson 1989, 51). Johtajuudella puolestaan tarkoitetaan joko johtajana olemista tai johtajan asemaa (Peltonen 1990, 46).

Yrityksen johtaminen jaetaan usein kahteen osaan: liikkeen johtamiseen ja ihmisten johtamiseen (Peltonen 1990, 46; Vanhala ym. 1995, 157). Liikkeen johtaminen (management) on asioiden johtamista, jonka tavoitteena on pitää pääoman tuottavuus korkealla. Johtajuus (leadership) on ihmisten johtamista, jonka pyrkimyksenä on ylläpitää työn korkeaa tuottavuutta. Näitä kahta johtamisen osa-aluetta on kuitenkin harjoitettava samanaikaisesti, sillä pääoman tuottavuus ja työn tuottavuus ovat monin tavoin toisiinsa kytköksissä (Peltonen 1990, 46). Johtajuus käynnistää yrityksen ja johtaminen pitää sen käynnissä (Passila 2009, 371). Johtaminen on tavoitteellista toimintaa sekä vuorovaikutusta johtajan ja alaisten välillä (Peltonen 1990, 46).

Johtamisen tarkoituksena on vaikuttaa yrityksen nykyiseen ja tulevaan toimintaan. Johtamisen avulla määritetään yrityksen toiminnan suunta ja pyritään saavuttamaan strategiset ja taloudelliset tavoitteet (Ryhänen & Sipiläinen 2018). Johto tekee päätöksiä, joiden vaikutukset ulottuvat vuosien päähän ja jotka sen vuoksi on tehtävä suuren epävarmuuden vallitessa (Haapanen ym. 2004, 9). Tyypillisesti johtamiseen sisältyy neljä tehtävää, jotka ovat suunnittelu, organisointi, johtaminen ja kontrolli. Tehtävät liittyvät toisiinsa ja kohdistuvat sekä yritykseen että sen henkilöstön ja muiden resurssien toimintaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi eri tilanteissa. Liikkeenjohtaminen vaihtelee olosuhteiden ja johtamistilanteen mukaan, jonka seurauksena johtamistavoista ja yrityksen tilanteesta riippuen asioiden paino vaihtelee (Vanhala ym. 1995, 30–32).

Johtajuutta on vaikea käsitteellistää yhdeksi teoriaksi tai ymmärtää yhtenä kokonaisuutena. Johtajuus on samaan aikaan hyvin konkreettinen mutta myös abstrakti ilmiö. Johtajuuden tutkimukset painottavat alais- ja suhdenäkökulmaa ja ottavat näin laajemman tulokulman ilmiöön (Ropo 2011). Johtajalta vaaditaan yhä enemmän laaja-alaisuutta ja taitoa saada johdettavat ymmärtämään uusi asioita, hyväksymään muutoksia, ottamaan vastuuta ja toimimaan luovasti. Yhä harvempi johtaja voi perustaa toimintansa ainoastaan ammatilliseen osaamiseen, vaan hänen on osattava auttaa ihmisiä sopeutumaan ja ponnistelemaan. Johtajan on nykypäivänä lähes mahdollista onnistua työssään yksin (Johnsson 1989, 52–55).

Johtajuusajattelun historiaan mahtuu paljon älyllisiä malleja ja teorioita hyvästä johtajuudesta ja sen työkaluista. Johtajuuden historiallinen perintö vaikuttaa vahvasti johtajuuden tulevaisuuteen. Ymmärrys johtajuudesta on muotoutunut satojen vuosien aikana länsimaisen kulttuurin kehittymisen seurauksena. Tulevaisuutta ei voi rakentaa ilman jatkuvuutta ja yhteyttä historiaan (Ropo 2006, 47).

2.2. JOHTAMISEN TASOT

Yrityksen liikkeenjohdon päätöksenteon tueksi tarvitaan menettelytapoja pitkän tähtäimen strategisia päätöksiä varten ja lyhyen aikavälin operatiivisia päätöksiä varten (Ryhänen & Sipiläinen 2018). Strateginen johtaminen sisältää yrityksen strategian suunnittelun, sen käyttöönottamisen sekä siitä muodostuvien tulosten hallitsemisen. Lisäksi valittua strategiaa muokataan ajan kuluessa sen mukaan, miten olosuhteet muuttuvat (Olson 2004, 21). Strateginen johtaminen sisältää päätöksentekoa ja toimia, joiden avulla mahdollistetaan yrityksen pitkän aikavälin menestyminen (Ryhänen & Sipiläinen 2018).

Strategian toteutumista tuetaan päivittäisten rutiinien johtamisella, eli operatiivisella johtamisella (Ryhänen & Sipiläinen 2018). Operatiivisessa johtamisessa keskitytään voimavarojen tehokkaaseen hyväksikäyttämiseen ja kilpailutilanteen pitämiseen ennallaan, kun strategisessa johtamisessa keskitytään puolestaan luomaan mahdollisuuksia etsimällä ja arvioimalla ympäristön epä-jatkuvuuksia ja kehityssuuntia (Turkki 1998, 10). Eritasoisissa johtamistehtävissä vaaditaan erilaista taitojen painotusta. Strategisissa tehtävissä tarvitaan menestymiseen enemmän käsitteellisiä taitoja kuin operatiivisissa rutiininomaisissa tehtävissä (Ropo 2011). Kuitenkin, vaikka päätöksenteko

voidaan tehdä tieteellisin perustein, päivittäiset päätökset tehdään usein intuition, perinteiden, tilanteen arvioimisen ja kokemuksen pohjalta (James & Eberle 2000, 8).

2.3. JOHTAJAN TAVOITTEET, ARVOT, ASEENTEET JA PERSOONALLISUUS

Pienyrityksen johtamisessa korostuvat yrittäjän omat tavoitteet, arvot ja persoonallisuus, yrityksen luonne, elinkaaren vaihe sekä toimintatilanne (Vanhala ym. 1995, 55). Yksilöiden käyttäytymistä säätelevät pitkälti synnynnäiset tekijät, kuten persoonallisuuden piirteet, havaitseminen ja kokemusten ja oppimisen välityksellä muovautuneet arvot ja asenteet sekä tilannesidonnaiset tarpeet ja motiivit (Vanhala ym. 1995, 142). Arvo on kohteen vakiintunut merkitys arvostajalle. Arvostuksen tuloksena arvostajalle muodostuu käsitys kohteen arvosta, joka ohjaa ihmisen käyttäytymistä. Arvo on arvostuksen tuloksena syntynyt vakiintunut suhtautumistapa, joka ilmenee henkilön valinnoissa, teoissa ja sanoissa. Asenne on yksilön suhteellisen pysyvä ja johdonmukainen tunneperäinen suhtautumistapa tiettyä asiaa, tilannetta, henkilöä tai ryhmää kohtaan (Peltonen 1990, 89; Vanhala ym. 1995, 143). Arvoihin verrattuna asenteet ovat pintapuolisempia, lyhytkestoisempia ja helpommin manipuloitavissa (Vanhala ym. 1995, 143).

Johnsson (1989, 11) on ottanut esille ihmisen persoonallisuuden. Persoonallisuus kehittyy pitkän ajan kuluessa kokemusten pohjalta. Ihmisellä on hyvin vähän kokemusta toisenlaisena olemisesta, ja tämän takia on usein vaikea itse tietää, miten oma arvomaailma ja asenteet ovat syntyneet. Yksilöiden arvot ja asenteet säätelevät sekä yksilöiden omaa että ryhmien käyttäytymistä organisaatioissa (Vanhala ym. 1995, 143). Johtajan ehkä jo varhaislapsuudessa omaksumat arvot vaikuttavat hänen johtamistapaansa, joka peilautuu alaisten asenteisiin ja arvoihin ja vaikuttaa sitä kautta ryhmän ilmapiiriin ja käyttäytymiseen. Aaltosen ym. (2014, 64) mukaan johtajan persoona yhdistettynä taitoon saada aikaan asioita on vahvan johtajuuden tunnusmerkki. Jokainen johtaja on oma ainutlaatuinen persoonansa. Parhaimmillaan tämä persoonan ainutlaatuisuus tuo johtamiseen voimia, jotka saavat ihmiset ja asiat liikkeelle (Aaltonen ym. 2014, 144).

2.4. MAATILAYRITYKSEN JOHTAMISEN ERITYISPIIRTEITÄ

Maatalousyrityksissä on omia erityispiirteitä, joissa se eroaa muiden toimialojen yritystoiminnasta. Tuotantoprosessit ovat aikaa-vieviä ja kausiluonteisia, koska maatala on riippuvainen luonnon järjestyksestä, vuodenaikojen vaihtelusta ja eläinten kasvusta (Haapanen ym. 2004). Maatala-

yrittäjän työ on päättää, miten saatavilla olevat resurssit käytetään, jotta saavutetaan asetetut tavoitteet. Maatilayrittäjät kohtaavat usein ajoituksessa ja aikatauluissa ongelmia, kuten peltotöiden ajoituksessa tai panosten ja tuotteiden myynti- ja ostoaikatauluissa. Osa maatilan töistä opitaan ainoastaan kokemuksen kautta, sillä osa asioista täytyy oppia tekemällä. Maatilayrityksen johtajan on otettava huomioon sää, onnettomuudet ja tapaturmat sekä muut suunnittelemattomat tapahtumat (James & Eberle 2000, 3–9). Päivittäin ja vuosittain toistuvien rutiinien johtamiseen kuluu suurin osa niin maatilan kuin minkä tahansa muunkin yrityksen johdon ajasta (Haapanen ym. 2004, 61–65).

Maatilayritykset ovat Suomessa enimmäkseen viljelijäperheen omistamia ja pääosin viljelijäperheen työpanoksella hoidettuja, liikevaihdoltaan melko pieniä yrityksiä, mikä aiheuttaa omat erityispiirteensä johtamiseen. Maatilaa ei yleensä johda yrittäjä yksin, vaan myös puoliso osallistuu yritystoimintaa koskevien suunnitelmien ja päätösten tekemiseen, varsinkin silloin kun molemmat työskentelevät maatilayrityksessä. Osassa tapauksista toinen puolisoista käy ulkopuolisessa palkkatyössä, mutta tällöinkin puoliso useimmiten ottaa osaa ainakin tavoitteiden asettamiseen ja päätöksentekoon eli osallistuu yrityksen strategiseen johtamiseen. Myös Öhlmerin, Göranssonin & Lunnerydin (2000, 8) mukaan pienessä, omistajan johtamassa yrityksessä, yksi henkilö tai perhe asettaa tavoitteet, tarjoaa toiminnalleen johtamisen sekä toimii yrityksen työvoimana joko kokonaan yksin tai osittain palkatun työvoiman kanssa. Tämän takia yritystoiminnassa on vaikea erottaa johtamistoiminta muusta yrityksen operatiivisesta toiminnasta, koska sama henkilö harjoittaa molempia tehtäviä jopa samanaikaisesti.

Perheyrittäjä, eli tässä tapauksessa maatilayrittäjä, on Heinosen ja Paasion (1993, 49) mukaan tyypillisesti asiakeskeinen, ammattitaitoinen ja työtä ja sen laatua korostava johtaja ja omistaja. Yrityksen kasvaessa johtamisen muodot ja vaatimukset kuitenkin muuttuvat, jolloin punnitaan yrittäjän kyvyt muuntua ja vastata toiminnallaan uusiin haasteisiin. Tällöin johtajan tulee kehittää toimintaansa myös ihmiskeskeisyyden suuntaan, joka perheyritysten johtajilla on tyypillisesti heikoimmin kehittynyt johtamisen osa-alue. Pienten yritysten alhainen työntekijämäärä ei edellytä muodollista johtamista, vaan organisaatiolle on tyypillistä tietty epävirallisuus, oma-aloitteisuus ja laaja liikkumavapaus. Maatilayrittäminen perustuu itsenäisiin, omillaan toimeentuleviin perhe-tiloihin, joissa pääosan työstä suorittavat yrittäjäperheen jäsenet (Haapanen ym. 2004, 61–65; Timonen 2000, 56). Käytettävissä olevan työpanoksen laatu ja määrä vaihtelevat perheen elinkaaren mukaan (Timonen 2000, 56).

3. AIKAISEMPIA TUTKIMUKSIA JOHTAJAN OMINAISUUKSISTA

Johtajaominaisuudet ovat olleet johtajuustutkimuksien pitkäaikainen kiinnostuksen kohde (Ropo 2011). Johtajaominaisuustutkimuksissa on pyritty selvittämään, kuinka johtajan ominaisuudet ja taidot liittyvät johtamisen tehokkuuteen, ja miten menestyvät ja heikommin menestyvät johtajat eroavat heidän ominaisuuksiensa suhteen (Nuthall 2010; Vanhala ym. 1995, 159). Johtaminen on tutkimuskohteena monimutkainen kokonaisuus, ja sitä on yritetty jäsentää ja kuvata erilaisilla malleilla. Nämä mallit voidaan luokitella piirreteorian, käyttäytymisteorian sekä tilanneteorian mukaan (Hokkanen ym. 1995, 157). Piirreteoriat ja niiden mukainen ajattelu on lähtöisin 1940- ja 1950-luvuilta. Piirreteorioiden olettamuksena on, että tehokas johtaja erottuu muista hänen synnynnäisillä henkilökohtaisilla ominaisuuksillaan (Vanhala ym. 1995, 159). Piirreteorioihin liittyvissä tutkimuksissa määritetään tärkeimmät ominaisuudet tehokkaalle johtamiselle. Tutkimuksissa johtajaa verrataan ihmiseen, joka ei ole johtaja, tai tehokasta johtajaa verrataan tehottomaan johtajaan. Tämän kaltaiset ominaisuustutkimukset sisältävät fysikaalisia ominaisuuksia, persoonallisuuden näkökulmia sekä taitoja (Yukl 2010, 45). Käyttäytymisteorioiden mukaan on pyritty selvittämään johtajan toimintaa ja käyttäytymistä, jotka vaikuttavat johtamisen tehokkuuteen. Tilanneteorioiden tutkimuksissa on otettu huomioon johtamisessa vallitseva tilanne. Teoriassa johtamisen onnistuminen tai epäonnistuminen riippuu siitä, kuinka hyvin valittu johtamiskäyttäytyminen sopii kulloiseenkin tilanteeseen (Hokkanen ym. 1995, 157–158).

Hyvän johtajan ominaisuuksia on listattu monissa tutkimuksissa. Ralph Stogdill (Yukl 2010, 45) analysoi vuosien 1904 ja 1948 aikana tehtyä yhteensä 124 ominaisuustutkimusta, ja havaitsi johdonmukaisuuden johtajakäsityksessä. Johtaja on henkilö, joka hankkii itselleen korkeamman aseman auttamalla alaisiaan, jotta he pystyvät saavuttamaan asetetut tavoitteet. Olennaiset ominaisuudet sisälsivät älykkyyttä, muiden tarpeiden huomioimista, asioiden ymmärtämistä, aloitteellisuutta ja peräänantamattomuutta ongelmien käsittelyssä, itsevarmuutta ja halua ottaa vastuuta (Yukl 2010, 45). Kotter (1982, ref. Vanhala ym. 1995, 160) löysi tutkimuksissaan yhtäläisyyksiä tehokkaiden johtajien välillä. Persoonallisuuden piirteitä olivat mm. henkinen tasapaino, optimismi, intuitiivisuus, älykkyys, analyttisyys, kunnianhimo ja vallasta pitäminen. Osa ominaisuuksista liittyi puolestaan johtajan oman työn hallintaan sekä hyviin yhteistyösuhteisiin (Vanhala ym. 1995, 160). McCall'n ja Lombardon (1983, ref. Ropo 2011) johtamistutkimuksessa tunnistettiin piirteitä, jotka yhdistyivät johtajien toiminnan tuloksellisuuteen. Näitä olivat mm. tunne-elämän tasapainoisuus, kyky sietää ja käsitellä paineita sekä suhtautuminen virheisiin ja

ongelmiin. Myös vuorovaikutustaidot, kuten tahdikkaus, sensitiivisyys ja hyvät käytöstavat koettiin piirteiksi, jotka vaikuttivat johtajien toiminnan tuloksellisuuteen.

Ohion yliopiston tutkimuksien (Hokkanen ym. 1995, 132–133) mukaan on esitetty yhdeksän johtajan käyttäytymiselle ominaista piirrettä, jotka olivat yhteisiä suurelle osalle johtajista. Niitä ovat aloitteellisuus, kokoava vaikutus ryhmään, edustaminen, integrointi, organisointi, ryhmän hallinta, viestintä, kiittäminen ja moittiminen sekä toimeliaisuus. Nämä ominaisuudet on ryhmitelty kolmen ”pääominaisuuden” alle, jotka ovat tarmokkuus, suhtautumiskyky sekä taito. Tarmokkuuteen liittyy vireys, päämäärätietoisuus ja pitkäjänteisyys, päättäväisyys, usko ajamaansa asiaan sekä kyky innostaa muita. Suhtautumiskykyyn liittyy oikeudenmukaisuus, maltillisuus ja tahdikkaus sekä arvonnanto, ihmiskeskeisyys ja -myönteisyys. Taitoon liittyy ammattitaito ja -tieto, älykkyys, kyky opettaa, antaa käskyjä ja informoida sekä kyky ottaa vastaan informaatiota (Hokkanen ym., 1995, 134).

Johtamiseen ja johtamistyöhön liitetään usein tehokkuus (Drucker (1967, 9). Yukl (2010, 52) on listannut johtajan ominaisuuksia, jotka ovat yhteydessä toiminnan tehokkuuteen. Niitä ovat mm. energisyys ja stressinsietokyky, itsevarmuus, tunteellinen kypsyy, henkilökohtainen itsekriittisyys sekä korkea saavutussuuntautuneisuus. Nuthallin (2010) mukaan johtaja, joka toimii tehokkaammin kuin muut, pystyy oppimaan käytännön havainnoista ja kokemuksista ja osaa ratkaista ongelmia luovuutensa avulla. Lisäksi tehokas johtaja on älykäs, jolla on looginen ajattelukyky ja hyvä muisti sekä kyky oppia kokemusten kautta. Druckerin (1967, 29–32) mukaan johtamisen tehokkuuteen ei voida liittää henkilön persoonallisuutta, koska tehokkaat johtajat eroavat toisistaan temperamentiltaan, tiedoiltaan ja kyvyiltään siinä, mitä tekevät. Kaikille heille on kuitenkin yhteistä kyky saada aikaan oikeat asiat. Yhteistä kaikille tehokkaille johtajille ovat menettelytavat, jotka tekevät heistä ja heidän ominaisuuksistaan tehokkaita. Drucker on listannut viisi menettelytapaa jotka tekevät johtajasta tehokkaan toimijan. Tehokkaat johtajat osaavat hallita aikansa oikein, ovat tulossuuntautuneita, he perustavat toimintansa sekä omiin että muiden kykyihin, he keskittyvät vain yhteen asiaan kerralla sekä osaavat tehdä tehokkaita päätöksiä.

Jollain henkilöillä on selvästi synnynnäisiä johtajan lahjoja. Heissä korostuu jo lapsena tahto, itseluottamus, kyky tehdä päätöksiä sekä kyky innostaa muita yhteistyöhön (Johnsson 1989, 54). Johtajuusominaisuustutkimukset ovat myös vahvistaneet näkemystä siitä, että johtajuus on kiinnittynyt yhteen ja poikkeuksellisen paljon hyviä ominaisuuksia omaavaan yksilöön. Johtajuuden sankarillisuus ja ihanteellisuus tulevat korostetusti esille (Ropo 2011, 195). Johtajan tulee pystyä

luomaan itsestään uskottava ja vakuuttava hahmo, jotta tehokas johtamistyö on mahdollista (Silén 2006, 121–122).

Yukl (2010, 266–267) on nostanut esille karismaattisen johtajuuden, sen ominaisuudet ja käyttäytymisen. Karismaattisella johtajalla on vahva luottamus sekä itseensä, että omiin uskomuksiin ja ideoihin. Karismaattinen johtaja osaa perustella houkuttelevan vision, käyttäen vahvaa ja ilmaisurikasta kieltä. Hän ottaa riskejä ja korostaa optimismia sekä luottamusta alaisiinsa. Saksalaista Max Weberiä voidaan pitää karismaattisen johtajuuden kehittäjänä. Weberin mielestä karismaattinen arvovalta on ikään kuin magneetti, joka vetää ihmisiä puoleensa innostaen heitä. Hänen mielestään karismaattiseen johtajaan on ihmisten myös helpompi luottaa (Silén 2006, 121–122). Juutin (1995, 58–68) mukaan karismaattisen johtajan tyypillisiä ominaisuuksia ovat korkea itseluottamus, itsenäisyys ja muiden tarpeiden huomioiminen. Vanhala ym. (1995, 158) mukaan karismaattisilla johtajilla on kyky saada ihmiset toimimaan haluamallaan tavalla. Karismaattiset johtajat ovat mm. päättäväisiä, viisaita ja rohkeita ja heillä on havaittu olevan muita parempi kyky ilmaista itseään.

Taitojen ja käyttäytymisen välinen raja muuttuu epäselväksi, kun taidot määritellään kyvyksi suorittaa johtotehtäviä. Yleisesti hyväksytty lähestymistapa johtamistaitojen luokittelulle käyttää kolmea laajasti määriteltyä taitoluokkaa, jotka ovat tekniset taidot, ihmissuhdetaidot sekä käsitteelliset taidot (Ropo 2011; Vanhala ym. 1995, 38–40; Yukl 2010, 44). Tekniset taidot sisältävät tietämystä yrityksestä, sen menetelmistä ja prosesseista. Tämän tyylinen tietämys hankitaan koulutuksen, harjoittelemisen ja työkokemuksen kautta. Tuotteiden ja prosessien tekninen tietämys on välttämätöntä työtehtävien suunnittelun ja organisoinnin kannalta (Yukl 2010, 62–64). Ropo (2011) mainitsee tutkimuksessaan, että teknisesti hyvin työnsä hallitseva johtaja ei välttämättä etene urallaan, ellei häneltä löydy myös kunnianhimoa ja taitoa tuoda esille omaa osaamistaan. Ihmissuhdetaitoihin liittyy ymmärrys ihmisten käyttäytymisestä ja ryhmätoiminnasta. Ihmissuhdetaitoja ja ominaisuuksia ovat mm. kommunikointikyky, neuvottelutaito, empaattisuus, taito kehittää ihmisiä ja työyhteisöjä, sekä kyky saada toiset innostumaan ja sitoutumaan toimintaan (Vanhala ym. 1995, 38–40; Yukl 2010, 62–64). Käsitteelliset taidot ovat välttämättömiä tehokkaan suunnittelun, organisoinnin ja ongelmanratkaisun kannalta (Yukl 2010, 62–64). Johtajalla täytyy olla luovuutta, kyky nähdä asiat yhteyksissään ja kokonaisuutena sekä kyky löytää uusia ratkaisuja ja tehdä päätöksiä (Vanhala ym. 1995, 38–40).

Alaisten tyytyväisyydestä ja työstä suoriutumisesta tuli johtajuuden tehokkuuden uusi kriteeri, kun johtajakäyttäytymisen ja -tyylien tutkimus nosti esiin uudenlaisen ymmärryksen johtajuuden ilmiöstä (Ropo 2011, 195). Johtajan yksilöllisten ominaisuuksien ja taitojen lisäksi on otettava huomioon myös johtajan tyyli toimia suhteessa alaisiin (Hussin, Mahmood & Omran 2009; Ropo 2011, 195–196). Ohio Staten johtajuustutkimuksen pääulottuvuudet olivat ihmisten huomioon ottaminen ja tehtävän suorittamisesta huolehtiminen. Tutkimuksen mukaan ainoastaan ihmisten huomioimisella ja alaisten tyytyväisyydellä oli vahva ja pysyvä yhteys (Yukl 2010, 105). Pietilä (2014) selvitti maisterintutkielmassaan, millaista porsastuotantoyrityksien johtaminen on talouden, toimintatavan sekä henkilöstön suhteen, ja miten yrittäjä, työnjohtaja ja työntekijät kokevat nämä asiat. Hyvät tuotantotulokset olivat yhteydessä työilmapiiriin, johon puolestaan vaikuttaa sujuva kommunikointi. Johtamisen osa-alueista henkilöstöjohtamisen merkitys on yksi tärkeimmistä sellaisissa yrityksissä, joissa työskentelee useampia ulkopuolisia työntekijöitä. Henkilöstöjohtamisen avulla luotu luottamuksellinen ilmapiiri edistää hyvien tulosten aikaansaamista. Johtaminen on siis vuorovaikutusta johtajan ja hänen alaistensa välillä. Johtajan tulee vuorovaikutuksen avulla osata suunnata alaisen toiminta tavoitteita kohti (Peltonen & Ruohotie 1991, 150-151).

Alaisten asenteet johtajaa kohtaan ovat yksi yleisesti käytetty indikaattori mitattaessa johtajan tehokkuutta (Yukl 2010, 28). Cook (2009) kokosi IT-alan työntekijöiden tehokkaaseen johtajaan liittämiä ominaisuuksia. Tehokas johtaja tarjoaa toiminnalle selkeän suunnan, ottaa kriisitilanteet helposti haltuun ja asettaa selkeät tavoitteet. Hän kuuntelee, delegoi vastuuta, antaa palautetta, toimii valmentajana ja auttaa kehittymään. Hän ottaa vastuun yrityksen toiminnasta ja tuloksista, johtaa hankalia tilanteita sekä ymmärtää yrityksensä kokonaisuutena. Menestyksekkäs johtaja keskittyy samanaikaisesti sekä yrityksensä toimintaan että työntekijöihin. Hän keskittyy luomaan edellytykset, jotta työntekijät saavuttavat korkean suorituskyvyn. Tällöin he ovat motivoituneita ja sitoutuneita saavuttamaan yrityksen tavoitteet. Kasin (2015) tutkielmassa selvitettiin työntekijöiden odotuksia ja toiveita johtajiaan kohtaan. Haastattelujen avulla selvitettiin alaisten mielestä tärkeimpiä esimiesten ominaisuuksia, joita tutkimuksen mukaan olivat oikeudenmukaisuus, toiminnan vastuullisuus sekä palautteen antaminen. Myös innostava ja motivoiva esimies koettiin tärkeäksi. Minzbergin (1973, ref. Riikonen 2017) mukaan tärkeimpiä ominaisuuksia esimiesrooleissa ovat kyky johtaa ihmisiä, kyky käsitellä tietoa ja kyky tehdä päätöksiä.

Maatilayrittäjän johtajaominaisuudet ovat vahvasti yhteydessä heidän yrittäjäominaisuuksiinsa. Mannisen (2004) mukaan maatilayrityksen johtamisessa vaaditaan yrittäjäominaisuuksia. Tärkeitä

yrittäjäominaisuuksia ovat mm. ympäristömuutosten havaitseminen ja niihin reagoiminen sekä työntekijöiden sekä muiden sidosryhmien huomioon ottaminen. Kyvykäs maatilayrittäjä osaa muuttaa teoriatiedot käytännön toiminnaksi ja hankkii jatkuvasti talouden, biologian ja teknologian aloista uutta tietoa (Manninen, 2004). Jamesin ja Eberlen (2000, 7) mukaan kannattavassa maidontuotannossa korostuu yhä enemmän maatalan toiminnan yritysmäinen johtaminen. Maatalousyrittäjän on oltava motivoitunut työhönsä ja hänellä tulee olla halu jatkuvasti kehittää omaa toimintaansa (Nuthall 2010). Olsonin (2004, 53) mukaan maatalousyrittäjän on oltava yrittäjämäinen, luova, ja innovatiivinen, sekä hänen täytyy uskaltaa ottaa riskejä. Lisäksi hänen tavoitteet vaikuttavat siihen, millaisia päätöksiä tilalla tehdään ja millaisia tuloksia on odotettavissa (Nuthall 2010). Jotkut maatalousyrittäjät ovat toisia kyvykkäämpiä johtajia ja tämä heijastuu myös tilan taloudellisiin tuloksiin (James & Eberle 2000, 7).

Paasion ja Heinosen (1993, 48) mukaan pienyrityksen johtaminen vaatii erilaisia ominaisuuksia kuin suuren yrityksen toimitusjohtajana toimiminen. Liikkeenjohto on hyvin erilaista pienessä perheyrityksessä, kuten maatilayrityksessä, verrattuna suurten yritysten liikkeenjohtoon. Kyseessä on Paasion ja Heinosen (1993, 48) mukaan erilaiset toimintamallit, joissa painottuvat johtajan erilaiset ominaisuudet ja toimintatavat. Perheyrityksen toiminta perustuu pitkälti johtajan omaan ammattitaitoon ja osaamiseen ja johtamista tapahtuu samanaikaisesti sekä strategisella että operatiivisella tasolla. Maatilayritystä ei yleensä johda yrittäjä yksin, vaan muutkin henkilöt, useimmissa tapauksissa yrittäjän puoliso, osallistuvat myös liikkeenjohdon tehtäviin (Timonen 2000). Timonen (2000) havaitsi tutkimuksessaan, että tiloilla, joissa puoliso osallistui tasavertaisena kumppanina päätöksentekoon, oli menestytty hieman paremmin kuin tiloilla, joissa puoliso osallistui vain suunnitteluun ja yrittäjä yksin teki päätökset. Lisäksi liikkeenjohdon tehokkuus oli tutkimuksessa sitä suurempi, mitä korkeampi koulutus maatilayrittäjällä oli. Maatilayrittäjät, jotka olivat uudistuksellisempia ja sietivät paremmin riskiä ja epävarmuutta, olivat tehokkaampia liikkeenjohtajia kuin yrittäjät, jotka olivat vähemmän uudistuksellisia ja karttoivat riskiä. Hyvät yrittäjyysominaisuudet omaavat maatalousyrittäjät olivat useammin laajentaneet ja tehostaneet tuotantoaan.

Ominaisuusteorioita on kritisoitu, sillä kirjallisuus sisältää satoja luetteloita ominaisuuksista ja luonteenpiirteistä, joita tehokkaalla johtajalla tulisi olla (Hokkanen ym. 1995, 133; Yukl 2010, 73). Johtamistutkimukset ovat osoittaneet, ettei ole olemassa ainoastaan yhtä parasta johtamistyyliä (Peltonen & Ruohotie 1991, 51; Vanhala ym. 1995, 161). Kuitenkin, halu löytää ja esittää johtamisen

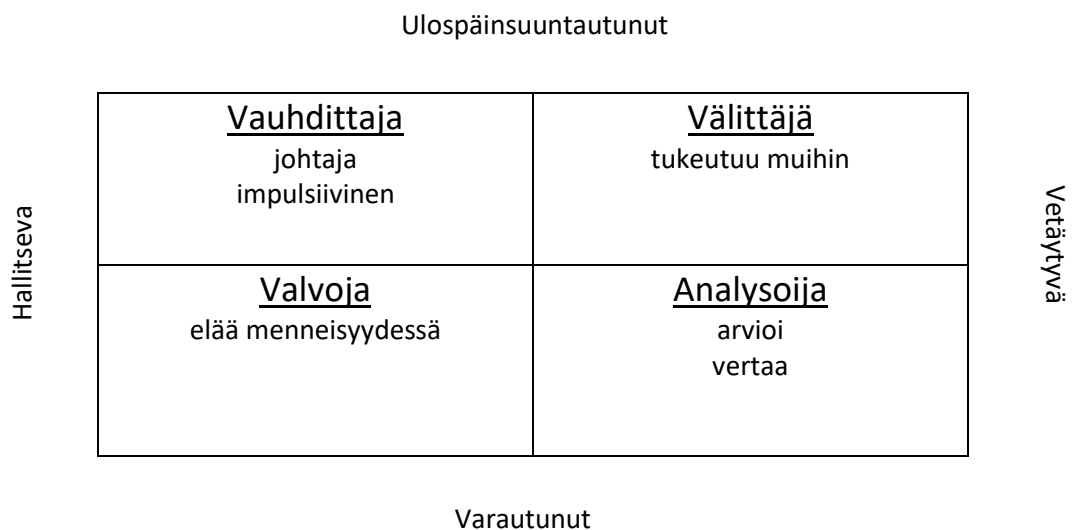
ihannemaali on ollut yleistä (Peltonen & Ruohotie 1991, 51). Vaikka hyvän johtajan piirteitä ja ominaisuuksia onkin määritetty runsaasti, niiden ennustusarvoa on pidettävä vähäisenä, koska yhteys johtajan havaittavien ominaisuuksien ja organisaatiossa tapahtuvan johtamisen välillä on ollut löyhä (Vanhala ym. 1995, 161). Johtamisessa onnistuminen johtuu itse johtajasta, hänen alaisistaan ja kulloinkin vallitsevasta tilanteesta (Vanhala ym. 1995, 170).

Sopivin johtamistyyli voi vaihdella tarpeiden ja tilanteiden muuttuessa. Tehokas johtaja pystyy mukauttamaan johtamistyyliä, alaisten tarpeiden ja tilanteen vaatimusten mukaan (Yukl 2010, 70). Peltonen ja Ruohotie (1991, 51) ovat ottaneet esille mukautuvan johtamiskäyttäytymisen, jossa yhden parhaan johtamistyylin ihanteesta luovutaan ja tiettyyn tilanteeseen soveltuvimman tyylin tavoittelua korostetaan. Jotta yritys pystyy kehittymään ja sopeutumaan muuttuvassa ympäristössä, johtajalta vaadittavien taitojen ja ominaisuuksien yhdistelmien tulee muuttua ajan kuluessa. Ominaisuudet ja taidot, joita tehokas toiminta vaatii tietyssä johtoasemassa, eivät välttämättä ole samoja, joita tarvitaan korkeamman tason johtamisessa (Yukl 2010, 70–71).

Johtajaominaisuuksissa on tärkeä ymmärtää, että jotkut ominaisuudet saattavat olla olennaisia yhdelle johtamisen kriteerille, mutta eivät välttämättä muille kriteereille (Yukl 2010, 73–74). Hyödyllinen käsite, joka ansaitsee enemmän huomiota tutkijoilta, on tasapainon idea. Tässä yhteydessä tasapaino tarkoittaa sitä, että optimaalinen määrä tiettyä ominaisuutta on parempi kuin joko todella alhainen tai suuri määrä kyseistä ominaisuutta. Johtajalla täytyy esimerkiksi olla itsevarmuutta, jotta hän voi olla tehokas, mutta liiallinen itsevarmuus voi tehdä johtajasta tunteetoman, kun erimielisyyksiä ilmaantuu, eikä johtaja välttämättä osaa ottaa vastaan negatiivista palautetta (Nuthall 2010). Ominaisuusteorioita on kuitenkin tutkittu pitkään ja ne ovat syventäneet ymmärrystä siitä, millainen johtajan persoonallisuuden ja johtamisprosessin suhde on, sekä täsmennänyt, minkälaisia luonteenpiirteitä hyvällä johtajalla tulisi olla (Yukl, 2010, 73–74)

Muun muassa Wilson Learning Corporation ja Henley Open Management (Johnsson 1989, 14–15) ovat kehittäneet johtajien luonnetyyppien kuvaamiseen eräänlaisen nelikenttäanalyysin, jota on yleisesti käytetty erilaisissa johtamisen koulutuksissa. Neljä luonnetyyppiä ovat vauhdittaja (expressive), välittäjä (amiable), valvoja (driver) sekä analysoija (analytical). Vauhdittaja on aktiivinen, puhelias, rohkea ja itsekeskeinen. Hän on tarinankertoja, joka saattaa välillä liioitella asioita. Vauhdittaja on viihdyttävä joka arvostaa suosionosoituksia, rakastaa sosiaalisia tilanteita ja haluaa innostaa muita, mutta pelkää torjutuksi tulemistä. Välittäjä on kärsivällinen, joustava, empaattinen ja kuunteleva. Hän on herkkä, haluaa antaa tukea ja huomiota muille ja pelkää erimielisyyksiä.

Välittäjä on uskollinen, yhteistyökykyinen ja diplomaattinen. Valvoja on sääntöjä noudattava, käskävä, kylmä ja tarkka. Hän arvostaa tuloksia ja nauttii muiden ohjaamisesta ja johdossa olemisesta, mutta ei osaa tehdä yhteistyötä muiden kanssa. Valvoja on tehokas ja energinen, päämäärätietoinen ja vilpitön. Analysoija on täsmällinen, harkitseva, perusteellinen ja asiakeskeinen. Hän haluaa tietää miten asiat toimivat ja tekee työnsä tunnollisesti. Analysoija on yksityiskohtiin keskittynyt, looginen ja vakava henkilö (Bender 1997; Johnsson 1989,15). Luonnetyypit on asetettu nelikenttään kuvion 1 mukaisesti.



Kuvio 1. Luonnetyyppien nelikenttä (Johnsson 1989, 14–15)

4. MAATILAYRITYKSEN TALOUDELLINEN MENESTYMINEN

Maatilan taloudellinen toiminta perustuu maatalousyrittäjän, yrityksen ja toimintaympäristön muodostamaan kokonaisuuteen (Turkki 1998, 5). Tavoitteet määrittelevät toiminnan laajuuden, markkina-aseman ja kannattavuuden pitkällä aikavälillä (Haapanen ym. 2004, 138). Yritys pyrkii kohti parempaa taloudellista tulosta sen toimialasta tai yhtiömuodosta riippumatta. Myös maatilalle taloudellisen tuloksen tekeminen ja vaurastuminen on paitsi kannustettava ja hyväksyttävä, myös jatkuvuuden kannalta välttämätön tavoite (Haapanen ym. 2004, 52). Lemetyisen ja Toivosen (2004) tutkimuksessa, jossa selvitettiin nuorten maatilayrittäjien ajatuksia maatilayrittäjäksi ryhtymisestä, nousi esille, että menestyvän maatilayrityksen mittareina pidettiin tilan taloudellista vakautta sekä sitä, että yrittäjä saa itselleen tilalta palkkaa. Tilan tulee olla niin vakavarainen, että siellä pystytään tekemään pitkän aikavälin suunnitelmia ja että tilalla on jouston varaa, mikäli tukipolitiikan muutokset ovat epäedullisia tilan toiminnan suhteen.

Perinteinen tilinpäätösanalyysi perustuu yrityksen tuloslaskelmaan, taseeseen, toimintakertomukseen ja muihin tilinpäätöksessä julkaistuihin tietoihin. Tilinpäätösanalyysin tavoitteena on arvioida erilaisten tunnuslukujen avulla yrityksen taloudellisia toimintaedellytyksiä ja pyrkiä ennakoimaan niiden kehitystä tulevaisuudessa (Laitinen 2002, 11). Tunnusluvut perustuvat mittaus-sääntöihin, joiden avulla käytettävissä oleva tilinpäätösinformaatio muokataan sellaiseksi mittaus-tulokseksi, joka mahdollisimman harhattomalla ja täsmällisellä tavalla esittää haluttua ominaisuutta, eli mittauksen kohdetta (Laitinen 2002, 37). Tilinpäätösanalyysin tunnusluvut perustuvat siis tavallisesti tietyllä tavalla oikaistuun tuloslaskelmaan ja taseeseen (Laitinen 2002, 47).

Tunnuslukujen laskemisen tavoitteena on muuttaa tilinpäätöksen yksittäiset luvut vertailukelpoiseen muotoon, ja kuvata yrityksen taloudellisten toimintaedellytysten, eli kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tasoa (Latukka & Pyykkönen 2000; Salmi 2012). Yrityksen tulokäsitteisiin lukeutuvia tunnuslukuja, muun muassa myynti- ja käyttökatetta laskettaessa tuotoista ei useinkaan vähennetä kaikkia kustannuksia, esimerkiksi oman pääoman käytöstä aiheutuvia kustannuksia ja yrittäjän oman työpanoksen arvoa, vaan tulos jää katteeksi vähentämättä jääneille kustannuksille. Maatalouden tuloksen ja kannattavuuden mittaamiseen on perinteisesti käytetty yleisen liiketaloustieteen käsitteistöstä ja tunnusluvuista poikkeavia maatalouden liiketuloskäsitteitä. Maatalousyrityksen tuloksen mittaamiseen käytetään usein maataloustuloa, joka jää korvaukseksi viljelijäperheen maataloustyölle ja maatalouteen sijoitetulle omalle pääomalle (Latukka & Pyykkönen 2000).

Tunnuslukuja käytetään usein johtamisen apuvälineenä asetettaessa yritystoiminnalle tavoitteita ja seurattaessa niiden toteutumista. Tunnuslukujen käytössä on tärkeää, että analysoijat tietävät, mitä tunnusluku mittaa ja kuinka siihen voidaan vaikuttaa. Tunnuslukujen tulkintaa voidaan tehdä useammasta näkökulmasta, jolloin tulkinnan lähtökohtana voi olla tunnusluvun absoluuttinen arvo, muutos tai muutoksen suunta sekä kilpailijoiden tai toimialan tunnusluvut. Laskettaessa tunnuslukuja, on tärkeää ottaa huomioon niiden reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tunnusluvun luotettavuutta, eli laskeminen ei saa riippua mittaajasta. Validiteetilla tarkoitetaan, että tunnusluku mittaa juuri sitä, mitä sen on tarkoitettukin mittaavan. (Pietilä 2014; Salmi 2012.)

Yritystoiminta tähtää taloudelliseen kannattavuuteen, sillä kannattamattomuus johtaa ennen pitkää toiminnan loppumiseen (Haapanen ym. 2004, 52). Kannattavuus tarkoittaa yrityksen tulonmuodostuskykyä pitkällä aikavälillä (Mujunen 2018). Se on välttämätön ehto tuotanto-toiminnan jatkumiselle. Kannattavuuskerroin on käyttökelpoisin maatalouden kannattavuuden tasoa ja kehitystä kuvaava tunnusluku, joka mittaa kannattavuutta validisti (Latukka & Pyykkönen 2000). Se kertoo, saavutetaanko tavoitteiden mukainen tulos oman pääoman sekä oman työn suhteen. Asetetut tavoitteet on ylitetty ja yritystoiminnassa onnistuttu, mikäli kannattavuuskerroin on yksi tai suurempi (Mujunen 2018). Koska kannattavuuskerroin on suhdeluku, inflaatio ei vaikuta sen arvoon ja siksi se soveltuu myös eri vuosien välisiin kannattavuusvertailuihin. Kannattavuuskertoimen antama kuva maatilayrityksen kannattavuudesta vastaa hyvin tuottoprosentin antamaa kuvaa, mutta pelkästään maatalouden tilannetta kuvaavina maataloustulo ja kannattavuuskerroin eivät kumpikaan kuvaa maatilayrittäjän maksuvalmiutta eivätkä myöskään rahan riittävyyttä viljelijäperheen elämiseen (Latukka & Pyykkönen 2000).

Maksuvalmiuden tunnusluvut kuvaavat yritystoiminnan lyhyen aikavälin riskejä ja yrityksen kykyä suoriutua päivittäisistä menoista (Mujunen 2018). Tunnuslukujen mittaaminen perustuu tavallisesti lyhytaikaisesti sitoutuneen omaisuuden ja lyhytaikaisen vieraan pääoman suhteen laskemiseen (Laitinen 2002, 57). Maksuvalmiussuhteen tunnuslukuina voidaan käyttää Quick ratio- ja Current ratio-termejä, joista Quick ratio kuvaa yrityksen valmiutta hoitaa lyhytaikaisia velkoja rahoitus-omaisuudellaan, ja Current ratio kuvaa nopeakiertoisen omaisuuden eli rahoitus- ja vaihto-omaisuuden suhdetta lyhytaikaisiin velkoihin (Haapanen ym. 2004, 130; Laitinen 2002, 57). Mitä parempi on yrityksen maksuvalmius, sitä suuremmat nämä tunnusluvut ovat (Haapanen ym. 2004, 130).

Yrityksen pitkän aikavälin riskejä kuvataan puolestaan vakavaraisuuden avulla, ja sen mittareina käytetään omavaraisuusastetta ja suhteellista velkaantuneisuutta, eli velkojen suhdetta liikevaihtoon. Omavaraisuusaste kertoo yrityksen oman pääoman osuuden yrityksen koko pääomasta ja se saadaan selville, kun jaetaan oman pääoman määrä taseen loppusummalla (Mujunen 2018). Tulos- ja kannattavuustarkastelussa tarkastellaan pelkästään yhden vuoden taloutta. Kyky kestää yksittäisiä tuloksellisesti heikkoja vuosia riippuu kuitenkin myös aiempien vuosien tuloksesta ja kannattavuudesta. Mitä heikompi kannattavuus on ollut aiempina vuosina, sitä suurempi osuus yrityksen pääomasta on vierasta pääomaa ja sitä heikompi on yrityksen vakavaraisuus. Velkaantumisaste laskee, jos yrityksen maatalousvarallisuus karttuu hyvän kannattavuuden ansiosta tai velkoja maksetaan pois (Latukka & Pyykkönen 2000).

5. TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT

5.1. TUTKIMUSAINEISTO

Tutkimusaineistona on Lounaismaan Osuuspankin maatalousasiakkaat Salon, Someron ja Forssan alueilta. Tutkimus on luonteeltaan kvantitatiivinen ja tiedot kerättiin kyselylomakkeella, joka lähetettiin maatalousyrittäjille tammikuussa 2019. Kysely lähetettiin sähköpostitse noin 350:lle maatalousyrittäjälle ja postitse noin 100:lle maatalousyrittäjälle. Kyselyyn osallistuvien kesken arvottiin 250 euron arvoinen rahastolahjakortti, sekä kaksi 50 euron arvoista lahjakorttia. Kyselyyn sisällytettiin arvonta, jotta saataisiin mahdollisimman paljon vastauksia.

Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui kyselytutkimus, sillä tarkoituksena oli kerätä mahdollisimman laaja tutkimusaineisto. Haastatteluihin verrattuna kyselytutkimuksen etuna pidetään sitä, että se säästää tutkijan aikaa ja vaivaa ja sen avulla voidaan kerätä laajempi tutkimusaineisto (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 182). Tutkimuksen aiheeseen liittyen ei ollut olemassa valmista kysymyspatteria, joten kysymykset laadittiin itse tutkimuksen teoriaosaan perustuen. Kyselylomakkeeseen sisällytettiin kysymyksiä ja väittämiä myös aiemmista tutkimuksista, kuten Rissasen (2009) maisterintutkielmassa käytettyjä taustatietokysymyksiä sekä Timosen (2000) tutkimuksen kyselylomakkeella käytettyjä väittämiä maatilayrityksien liikkeenjohtoon liittyen.

Kyselyssä käytettiin monivalintakysymyksiä ja asteikollisia skaaloihin perustuvia kysymyksiä. Kyselyn asteikolliset kysymykset toteutettiin Likertin ja Osgoodin asteikoilla. Valmiiksi annetut vastausvaihtoehdot perustuvat tutkimuksen tavoitteisiin ja teoriaosaan, sekä tässä tapauksessa aikaisempiin samantyyppisiin kyselyihin. Kyselyä testattiin ennen sen varsinaista lähettämistä maatalousyrittäjille. Ohjaajan lisäksi kyselyä testasi yksi maatalousyrittäjä ja proseminaarissa kysely esiteltiin osallistujien kommentoitavaksi. Kyselyn testaamisella pystyttiin varmistamaan, että kysymykset esitettiin ymmärrettävässä muodossa ja että suurimmat virheet saatiin korjattua. Kyselylomakkeelta saatu tieto esitetään keskiarvo- ja jakaumatietoina ja kyselylomakkeelta saatu johtajaominaisuusaineisto analysoidaan faktorianalyysillä. Johtajaominaisuuksien ja taloudellisen menestymisen yhteyttä selvitetään tilastollisella testauksella.

Kyselylomakkeen rakenne on kolmiosainen:

1. Henkilön ja tilan taustatiedot
2. Väittämät maatalousyrityksen johtamisesta (kysymykset 15-43)

3. Adjektiivit vastaajaa kuvaavista luonteenpiirteistä.

Ensimmäisen ryhmän kysymykset liittyvät vastaajan ja tilan taustatietoihin, jotka kuvaavat maatalousyrittäjän perusominaisuuksia, sekä maatalousyrityksen fyysisiä ominaisuuksia (kysymykset 1–14). Toisen osion väittämät liittyvät johtajaominaisuuksiin. Väittämät ovat asteikollisia kysymyksiä, jotka on toteutettu Likertin asteikolla. Kolmas osio liittyy luonnetyyppeihin, ja osiossa on otettu mallia Merrill-Reid-menetelmästä. Osiossa on 18 kohtaa, joissa jokaisessa on vastakkaiset adjektiivit. Osiossa on käytetty Osgoodin asteikkoa, ja vastaus annetaan asteikolla 1–7 sen mukaan, millaiseksi vastaaja kokee itsensä.

Maatilayrityksen taloudellisen menestymisen tarkasteluun liittyen on kyselylomakkeella kysymys 5; Maatilan talouden tunnusluvut (keskiarvo) vuosilta 2015–2017 veroilmoituksen mukaan. Lomakkeella pyydetään antamaan maatalouden tulot yhteensä, maatalouden tulos ja maatalouden velat ja velvoitteet yhteensä. Näitä lukuja käytetään taloudellisen tuloksen ja johtajaominaisuuksien välisen yhteyden selvittämiseen. Taloudellisia tietoja pyydetään kolmen vuoden keskiarvona, jotta tieto olisi luotettavampi kuin jos tukeuduttaisiin vain yhden vuoden tietoihin. Yksittäisten vuosien välillä saattaa olla suurtakin vaihtelua, jos tilalla on esimerkiksi tehty suuri investointi tai jos satokausi on ollut erityisen hyvä tai huono.

5.2. KVANTITATIIVISET TUTKIMUSMENETELMÄT

Kvantitatiivinen tutkimus on määrällistä tutkimusta, joka edellyttää riittävän suuren ja edustavan otoksen. Kvantitatiivisella eli tilastollisella tutkimuksella selvitetään kysymyksiä liittyen lukumääriin ja prosenttiosuuksiin. Yleensä selvitetään myös mahdollisia riippuvuussuhteita eri asioiden välillä tai muutoksia, joita tutkittavassa ilmiössä on tapahtunut. Tilastollisen päättelyn avulla pyritään myös yleistämään aineistosta saatuja tuloksia laajempaan joukkoon (Heikkilä 1998). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisiä tekijöitä ovat johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat, hypoteesien esittäminen, käsitteiden määrittely sekä tutkittavien henkilöiden valinta (Hirsjärvi ym. 2000, 129). Tutkimukseen on mahdollista hankkia tarvittavat tiedot muiden keräämistä tilastoista, tietokannoista tai rekistereistä, tai tiedot on mahdollista kerätä myös itse. Tällöin tutkimusongelman perusteella tulee päättää, mikä on kohderyhmä ja mikä tiedonkeruumenetelmä soveltuu tilanteeseen parhaiten. Tiedonkeruutapoja ovat mm. postikysely, puhelin- tai käyntihaastattelut sekä internetin kautta tehtävät kyselyt. Tutkittavan aineiston keruussa käytetään yleensä standar-

doituja tutkimuslomakkeita, joissa vastausvaihtoehdot ovat valmiiksi annettuna. Suunnitelmallista kysely- tai haastattelututkimusta kutsutaan survey-tutkimukseksi. Kun tutkittavia on paljon, survey-tutkimus on tehokas ja taloudellinen tapa kerätä tietoa (Heikkilä 1998, 16–19).

Useimmat määrällisen analyysin menetelmät perustuvat tilastollisten hypoteesien testaukseen. Tilastollisen testauksen tavoitteena on selvittää, pitävätkö tietyt ennakkokäsitykset, väittämien muodossa esitetyt hypoteesit paikkansa tietyssä perusjoukossa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009). Hypoteesit ovat olettamuksia joidenkin asioiden välisistä suhteista, jotka pohjautuvat teoriaan tai aikaisempiin tutkimuksiin. Hypoteesien avulla pyritään ratkaisemaan tutkimusongelma. Myös johtopäätökset mahdollisista riippuvuuksista ja eroista perustuvat tilastollisiin testeihin (Heikkilä 1998). Hypoteesien testauksen peruseriaatteiden ja niihin liittyvien ongelmien ymmärtäminen on olennaista, jotta menetelmien antamien tulosten mielekäs tulkinta olisi mahdollinen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009).

Muuttujien välisestä riippuvuudesta tai ryhmien välisestä erosta asetetaan tilastollisessa testauksessa kaksi hypoteesia: nollahypoteesi ja vastahypoteesi (Heikkilä 1998, 191). Nollahypoteesi on tilastollinen hypoteesi, joka esittää, että tutkittavien ilmiöiden välillä ei esiinny suhdetta tai että tutkittavien välillä ei löydy eroja tilastollisessa testauksessa (Hirsjärvi ym. 2000, 194). Nollahypoteesilla tarkoitetaan sellaista väittämää tai mielipidettä, josta halutaan luopua. Vastahypoteesi perustuu ensisijaisesti aihepiiristä olemassa oleviin aiempiin tutkimuksiin. Hypoteesin testaamisen idea on, että vain toinen hypoteeseista on oikea. Kilpailevan vastahypoteesin osoittaminen todeksi vaatii tiukemmat kriteerit kuin nollahypoteesi, koska jotta uusi asia olisi varmasti parempi kuin vanha, on siitä oltava erittäin varmoja. Aineistossa havaitut poikkeamat keskiarvosta voidaan sanoa johtuvan muusta kuin satunnaisvaihtelusta vasta, kun poikkeamat ovat kyllin suuria. Tässä tapauksessa hylätään nollahypoteesi. (Metsämuuronen 2011). Hypoteesien hyväksyminen tai hylkääminen perustuvat tilastollisiin testeihin.

Tilastollinen testi tarkoittaa sellaista tilastomatemaaattista menettelytapaa, jonka avulla selvitetään, jääkö nollahypoteesi voimaan vai hylätäänkö se. Mikäli testisuureen arvot ovat suuret, se tarkoittaa, että aineisto puhuu nollahypoteesia vastaan. Testisuure noudattaa jotain tunnettua jakaumaa nollahypoteesin vallitessa. Tällaisia jakaumia ovat esimerkiksi normaali-, t-, tai F-jakauma (Metsämuuronen 2011). Jakaumaoletuksen ansiosta testisuurelle pystytään laskemaan todennäköisyys, eli havaittu p-arvo, joka mittaa tilastollista luotettavuuden tasoa tehdystä johtopäätöksestä (Heikkilä 1998, 194). Mitä enemmän testisuureen arvo poikkeaa nollasta, sitä voimak-

kaammin se todistaa nollahypoteesia vastaan (Ranta, Rita & Kouki 1997, 110). Tulosten raportointi tapahtuu yleensä kolmella eri merkitsevyystasolla (Metsämuuronen 2011):

$p < 0,001$ erittäin merkitsevä

$p < 0,01$ merkitsevä

$p < 0,05$ melkein merkitsevä

Riskitaso, eli merkitsevyystaso viittaa siihen riskin suuruuteen, jolla nollahypoteesi hylätään virheellisesti. Esimerkiksi riskitaso 0,001 (0,1%) merkitsee, että jos nollahypoteesi hylätään, riski sille, että nollahypoteesi olisikin pitänyt paikkansa, on 0,1% eli hyvin pieni (Metsämuuronen 2011). Merkitsevyystaso mittaa siis todennäköisyyttä tehdä virheellinen johtopäätös, kun nollahypoteesi hylätään. Ennen testiä tutkija valitsee itse rajan, jonka riskitason on alitettava ennen kuin nollahypoteesi hylätään. Tämä valittu merkitsevyystason raja tarkoittaa käytettävää merkitsevyystasoa (Heikkilä 1998, 194). Tilastollisen merkitsevyystestauksen yhteydessä tulee pohtia myös tulosten sisällöllistä merkitsevyyttä. Tulosten sisällöllinen merkitsevyys tarkoittaa, onko tulos tärkeä ja onko sillä merkitystä käytännössä. Tilastolliset merkitsevyystestit eivät ilmoita sitä, miten suuri tai keskeinen merkitys jollain erolla tai riippuvuudella on. Niiden perusteella voidaan ainoastaan päätellä, miten todennäköistä on, että vallitseva asiantila otoksessa on myös voimassa perusjoukossa (Heikkilä 1998, 195).

Yksi keskeinen osa tieteellistä tutkimusta on luotettavuuden arviointi. Tutkimuksen tulee pyrkiä kohti sille asetettuja tiettyjä normeja ja arvoja. Reliabiliteetti ja validiteetti ovat luotettavuuden keskeisimmät käsitteet, kun arvioidaan mittauksen luotettavuutta kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Metsämuuronen 2011; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009). Validiteetin sisältö viittaa siihen, mitataanko sitä, mitä halutaan mitata. Validiteetti voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoisen validiteetin tarkastelussa tutkitaan, kuinka yleistettävä tutkimus on ja sisäisen validiteetin tarkastelu käsittää sen, ovatko mittarissa tai tutkimuksessa käytetyt käsitteet teorian mukaisia ja kattavatko käsitteet kyseisen ilmiön riittävän laajasti (Metsämuuronen 2011). Reliabiliteettia mitataan reliaabeliuskertoimen avulla ja sen sisältö viittaa tutkimuksen toistettavuuteen.

Faktorianalyysi on monimuuttujamenetelmä, jonka tarkoituksena on etsiä suuresta muuttujajoukosta muuttujien yhteistä vaihtelua (kovariansseja), eli pyrkiä kuvaamaan havaittujen muuttujien kokonaisvaihtelu pienemmällä määrällä uusia, alkuperäisistä muuttujista muodostettuja lineaarikombinaatioita eli faktoreita (Metsämuuronen 2011; Ranta ym. 1997, 474). Faktori-

analyysien avulla on mahdollista tiivistää useiden, vähintään järjestysasteikolla mitattujen muuttujien informaatio muutamaan keskeiseen faktoriin (Metsämuuronen 2011).

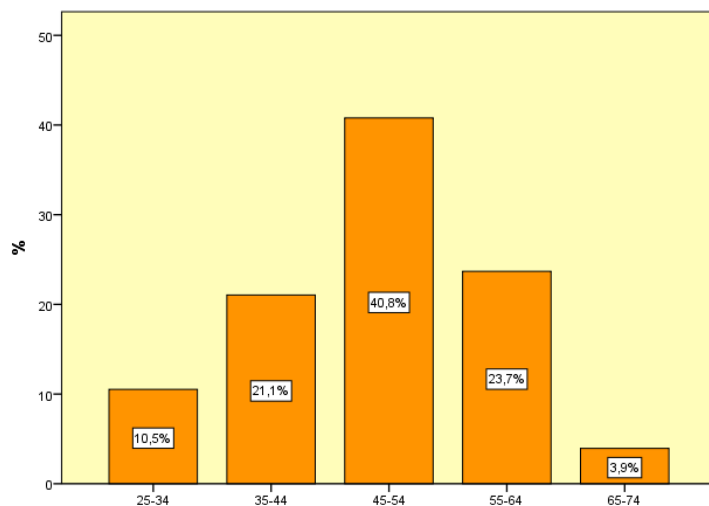
Faktorianalyysiä käytetään kuvaamaan muuttujien välisiä riippuvuuksia, ja analyysissä etsitään havaittujen muuttujien avulla näiden taustalla olevia piileviä muuttujia, joista ei ole saatavilla suoria havaintoja. Jos muuttujat korreloivat keskenään heikosti, ei faktorianalyysin suorittaminen ole kannattavaa. Analyysissä muuttujat ovat yleensä normitettu, mikä tarkoittaa, että muuttujien keskiarvo on 0 ja varianssi 1 (Ranta ym. 1997, 474–475). Kun faktorit on estimoitu, ne pyritään tulkitsemaan. Faktoreiden sisällön selvittäminen tapahtuu faktorilatausten avulla. Jos faktorilataus on suuri, tarkoittaa se sitä, että vastaava muuttuja on tärkeä kyseisen faktorin muodostumisessa. Faktorilatauksia ei kannata ottaa huomioon tulkinnassa, mikäli ne alittavat 0,3:n arvon. Kun on päätetty ratkaistavien faktoreiden lukumäärä, voidaan rotatoinnilla vielä vaikuttaa analyysin lopputulokseen. Rotatointi tarkoittaa toimenpidettä, jolla pyritään helpottamaan faktoreiden tulkintaa niin, että muuttujien faktorilataukset kullakin faktorilla olisivat joko suuria tai selvästi pieniä. Yleisimmin käytetty rotatointi on varimax-rotatointi (Ranta ym. 1997, 476). Faktorianalyysissä voidaan laskea faktorikohtaisesti kullekin havaintoyksikölle faktoripistearvot. Faktoripistearvoja voidaan käyttää edelleen muissa analyyseissä muuttujina (Ranta ym. 1997, 476).

6. TUTKIMUSTULOKSET

Kyselylomake (liite 2) lähetettiin saatekirjeen (liite 1) kanssa noin 450:lle Lounaismaan Osuuspankin maatalousasiakkaalle 24.1.2019. Kyselylomake lähetettiin sähköisesti e-lomakkeena noin 350:lle asiakkaalle ja postitse paperisena noin 100:lle asiakkaalle. Maatalousyrittäjille annettiin aikaa vastata 15.2.2019 asti. Ennen vastausajan päättymistä maatalousyrittäjille lähetettiin muistutusviesti kaksi kertaa sähköisesti ja kerran postitse, jolloin postitse lähetettiin myös uusi kyselylomake ja palautuskuori. Tutkimuksessa kyselylomakkeeseen vastasi kaiken kaikkiaan 77 maatalousyrittäjää. Sähköisesti vastauksia tuli 60 ja postitse 17. Vastausprosentti jäi näin ollen noin 17 prosenttiin. Tiedonkeruun jälkeen kyselylomakkeilta saatu tieto koottiin SPSS-tilasto-ohjelman tiedostoksi.

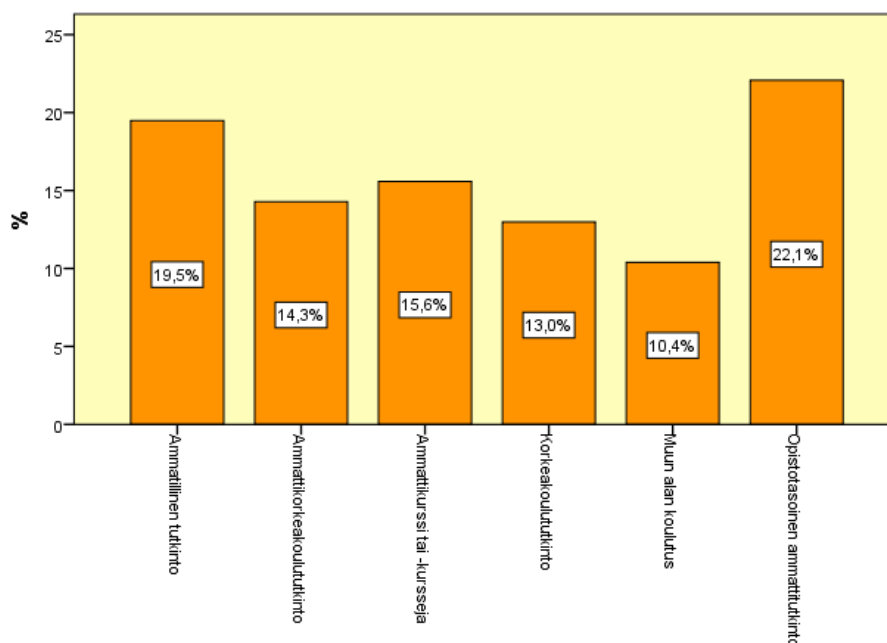
6.1. MAATALOUSYRITTÄJIEN JA MAATILOJEN PERUSTIEDOT

Tässä luvussa tarkastellaan maatalousyrittäjien ja maatiilojen perustietoja (kysymyslomakkeen kysymykset 1–14). Tutkimukseen vastanneiden keski-ikä oli 48,3 vuotta. Vastaajien ikä vaihteli välillä 27–72 vuotta (kuvio 1). Tilastokeskuksen (2018) mukaan maatalousyrittäjien keski-ikä perheviljelmillä on 52 vuotta. Yksityishenkilöiden omistamilla tiloilla on alle 35 vuotiaita maatalousyrittäjiä noin kahdeksan prosenttia ja yli 60 vuotiaita 29 prosenttia maatalousyrittäjistä. Vuonna 2018 suurimman osan tiloista (12 504 kpl, 30 %) omisti ikäluokan 55–64 vuotiaat maatalousyrittäjät. Tutkimukseen vastanneista 40,8 % kuului ikäluokkaan 45–54 vuotta. 55–64 vuoden ikäluokkaan kuului toiseksi suurin osa vastaajista, 23,7 %. Vastaajien ikäjakauma painottui siten hieman keskimääräistä maatalousyrittäjäkuntaa nuorempiin ikäluokkiin.



Kuvio 1. Yrittäjien ikäluokkien suhteelliset osuudet (%)

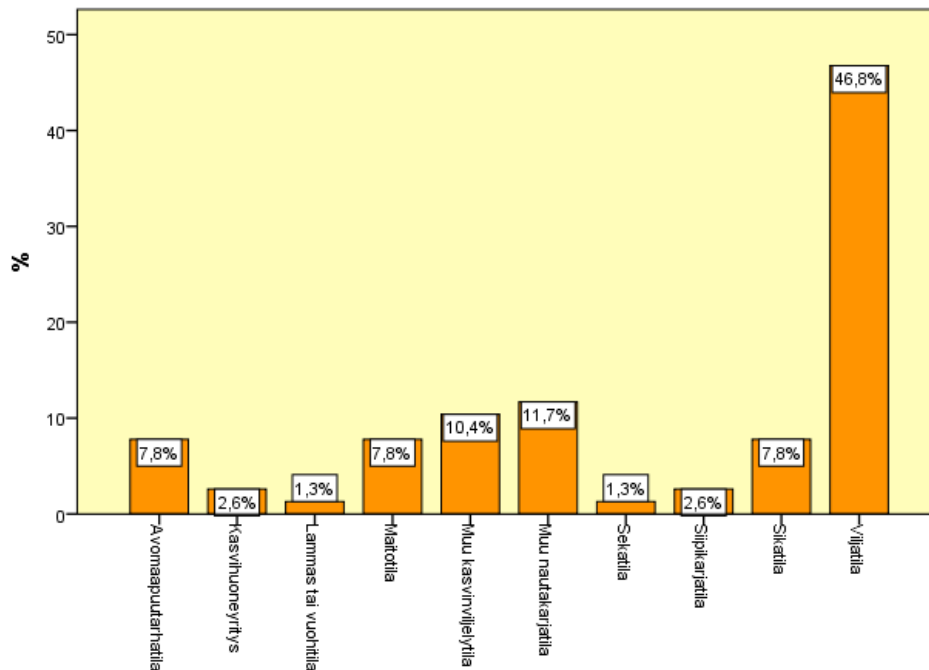
Suurella osalla vastaajista, 51,9 %, oli peruskoulutuksena lukio. 32,5 %:lla oli peruskoulutuksena kansakoulu tai peruskoulu ja 14,3 % vastaajista oli käynyt keskikoulun. Alan opistotasaisen ammattitutkinnon oli suorittanut 22,1 % vastaajista, ammatillisen tutkinnon 19,5 % vastaajista ja ammattikurssin tai ammattikursseja oli suorittanut 15,6 % vastaajista (kuvio 2). 10,4 % vastaajista oli suorittanut muun alan koulutuksen. Vastaajat olivat jakautuneet alan koulutusten suhteen tasaisesti. Alastalon (2014) opinnäytetyössä tarkasteltiin Varsinais-Suomen maatalojen kehittämisaikomuksia. Tutkimuksessa 6 %:lla maatalousyrittäjistä oli koulutuksena lukio. Maatalousyrittäjistä noin 10 % oli suorittanut opistotasaisen tutkinnon ja reilu 30 % oli hankkinut ammattikorkeakoulututkinnon. Rissasen (2009) tutkimuksessa tarkasteltiin maatalousyrittäjien yrittäjäprofiileja suurilla maito-, nauta- ja sikatiloilla. Tutkimuksessa 72 % maatalousyrittäjistä oli suorittanut ammatillisen tutkinnon tai opistotasaisen ammattitutkinnon, 21 % oli käynyt vain ammattikurssin tai -kurseja ja 7 % oli suorittanut joko ammattikorkeakoulututkinnon tai korkeakoulututkinnon. Tutkittavan tilajoukon koulutusten jakaumalla ei ole selkeitä yhtäläisyyksiä perusjoukon koulutusten jakaumaan.



Kuvio 2. Viljelijöiden alan koulutuksen suhteelliset osuudet (%)

Kuten kuviosta 3 voidaan todeta, viljanviljely oli selvästi yleisin tuotantosuunta, sillä 46,8 % vastaajista ilmoitti maatilansa päätuotantosuunnaksi viljanviljelyn. Toiseksi yleisin tuotantosuunta oli muu nautakarjatuotanto 11,7 %:n osuudella. Muuta kasvinviljelytuotantoa harjoitti 10,4 %

vastaajista ja 7,8 % joko maidontuotantoa, sianlihantuotantoa tai avomaapuutarhatuotantoa. Tilastokeskuksen (2018) mukaan maatilojen yleisin tuotantosuunta on viljanviljely. Vajaalla 70 %:lla suomalaisista tiloista tuotantosuuntana on kasvinviljely ja 27 %:lla on tuotantosuuntana kotieläintalous. Eniten viljaitiloja on Varsinais-Suomessa ja Etelä-Pohjanmaalla. Myös suurin osa sikatiloista sijaitsee Varsinais-Suomessa, Etelä-Pohjanmaalla ja Pohjanmaalla. Suurin osa maitotiloista sijaitsee puolestaan Pohjois-Pohjanmaalla, Pohjois-Savossa ja Pohjanmaalla.



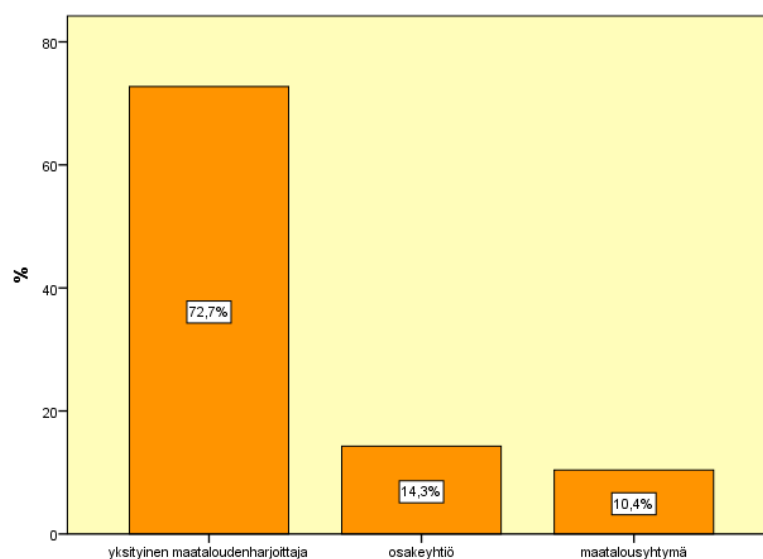
Kuvio 3. Maatilojen eri päätuotantosuuntien suhteelliset osuudet (%)

Vastaajilla oli keskimäärin omaa peltoa 72 hehtaaria. Tiloista 70,1 %:lla oli yli 50 hehtaaria omaa peltoa ja 20,8 %:lla tiloista oli yli 100 hehtaaria omaa peltoa. Keskimäärin vuokrapeltoa oli 57,7 hehtaaria niillä, joilla oli vuokrapeltoa. Kyselyyn vastanneista tiloista 25 %:lla ei ollut ollenkaan vuokrapeltoa, tai peltoalaa ei oltu jaoteltu vastauksissa oman pellon ja vuokrapellon kesken. Yli 50 hehtaaria vuokrapeltoa oli 27,3 %:lla tiloista ja yli 100 hehtaaria vuokrapeltoa oli 13,0 %:lla tiloista. Metsämaan keskimääräinen pinta-ala oli 58,3 hehtaaria. Tilastokeskuksen (2018) mukaan suomalaisilla tiloilla on keskimäärin käytössä olevaa maatalousmaata 48 hehtaaria. Varsinais-Suomen ja Uudenmaan alueella on Turun Sanomien (2018) mukaan suurin tilakohtainen peltoala maatilojen tilakokoon ollessa näillä alueilla keskimäärin 57 hehtaaria. Alastalon (2014) tutkimuksessa Varsinais-Suomen alueen maatalousyrittäjillä oli keskimäärin omaa peltoa 56 hehtaaria. Yli 100 hehtaaria omaa peltoa oli 17 tilalla. Kyselyyn vastanneista tiloista 28 %:lla ei ollut

laisinkaan vuokrapeltoa tai sitä ei oltu mainittu. Tutkitun aineiston tilakoko on siten hieman keskimääräistä tilakoko suurempi.

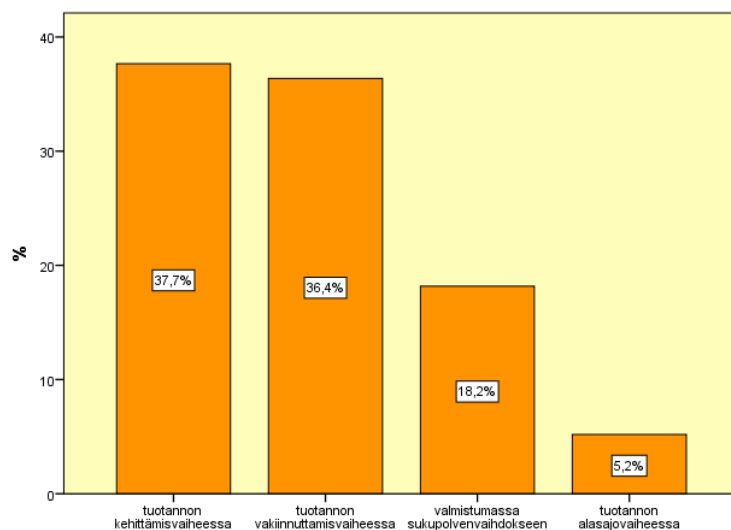
Tutkimukseen vastanneiden työpanoksesta käytettiin maatalousyrityksen hyväksi keskimäärin 84 %. Vastaajista 61,0 % käyttää maatalousyritykseensä 100 % omasta työpanoksestaan. Vastaajien puoliset käyttävät työpanoksestaan maatilalla 42 % ja muut perheenjäsenet 30 %. Suurinta puolisuuden työpanos on maidontuotannossa (73 %) ja pienintä kasvihuoneyrityksessä (20 %). Vastaajista 64,9 %:lla ei ole tilalla töissä ulkopuolista työvoimaa. Vastaajista 13,0 %:lla on tilalla kokopäiväistä työvoimaa ja 18,2 %:lla osa-aikaista työvoimaa. Lomittajaa käytetään 14,3 %:lla tiloista ja tilapäistä kiireapua 10,4 %:lla tiloista. 26 vastaajaa (33,8 %) käyttää tilalla useaa eri ulkoisen työvoiman lähdettä, esimerkiksi sekä osa-aikaista että kokopäiväistä työvoimaa tai esimerkiksi kokopäiväisen työvoiman lisäksi tilapäistä työvoimaa kiireaikana.

Kuviosta 4 nähdään, että suurin osa vastanneista toimii yksityisenä maataloudenharjoittajana 72,7 %:n osuudella. Osakeyhtiömuotoisia maatiloja oli 14,3 % ja maatalousyhtymänä toimivia tiloja 10,4 %. Alastalon (2014) opinnäytetyössä suurin osa vastaajista toimii yksityisenä elinkeinoharjoittajana 83 %:n osuudella. 14 %:n osuudella maatalousyhtymä oli Alastalon (2014) tutkimuksessa toiseksi suurin omistusmuoto. Tilastokeskuksen (2018) mukaan 86 % Suomen maatiloista on perheviljelmää, noin yhdeksän prosenttia on maatalousyhtymiä ja vain noin 2 % on osakeyhtiöitä. Näihin perusjoukkoihin verrattuna osakeyhtiömuotoisten tilojen osuus tutkitussa aineistossa oli huomattavasti suurempi.



Kuvio 4. Maatilojen yritysmuoto (%)

Vastaajilta kysyttiin myös maatalan elinkaaren vaihetta (kuvio 5). 37,7 % vastanneista aikoo kehittää tilansa tuotantoa, 36,4 % vastanneista pitää tilansa tuotannon nykyisellä tasolla ja 18,2 % vastanneista on valmistautumassa sukupolvenvaihdokseen. 5,2 % vastanneista aikoo lopettaa tilansa tuotannon. Rissasen (2009) tutkimuksessa 43 % maatalousyrittäjistä aikoo kehittää tuotantoa, 43 % pitää tuotannon nykyisellä tasolla, 13 % tiloista on valmistautumassa sukupolvenvaihdokseen ja 1 % aikoo lopettaa tuotannon. Tutkitun aineiston ja Rissasen (2009) tutkimuksen tulokset elinkaaren vaiheista olivat hyvin samankaltaiset suhteellisen samoilla prosenttiosuuksilla.



Kuvio 5. Maatilojen elinkaaren vaihe

Vastaajilta kysyttiin, mitkä kaksi koulutusta olisivat heidän mielestään mielenkiintoisimpia. Vaihtoehtoina olivat maatalouden verotus ja verosuunnittelu, talouden hallintaan ja talouden suunnitteluun liittyvä koulutus, investointeihin liittyvä riskien kartoitus, työnantajana toimiminen, fyysinen ja psyykkinen jaksaminen, ympäristön hoitoon liittyvä koulutus sekä eläinten hyvinvointiin ja terveyteen liittyvä koulutus. Kolme mielenkiintoisinta koulutusta vastaajien mielestä olivat taloudenhallintaan ja talouden suunnitteluun liittyvä koulutus 53:lla äänellä, maatalouden verotus ja verosuunnittelu 31:llä äänellä sekä fyysinen ja psyykkinen jaksaminen 20:llä äänellä.

Kyselyyn oli vastattu pääosin todella hyvin. Ainoastaan muutama oli jättänyt vastaamatta suurimman osaan kysymyksistä. Eniten tyhjiä kohtia jätettiin taloudellisten tunnuslukujen kysymyksiin. Maatalouden tuloihin ja tulokseen liittyvät kysymykset oli jättänyt tyhjäksi 8–9 % vastaajista ja velat -kohdan oli jättänyt tyhjäksi 21% vastanneista. Tämä saattaa osittain johtua siitä, että vastaajilla ei

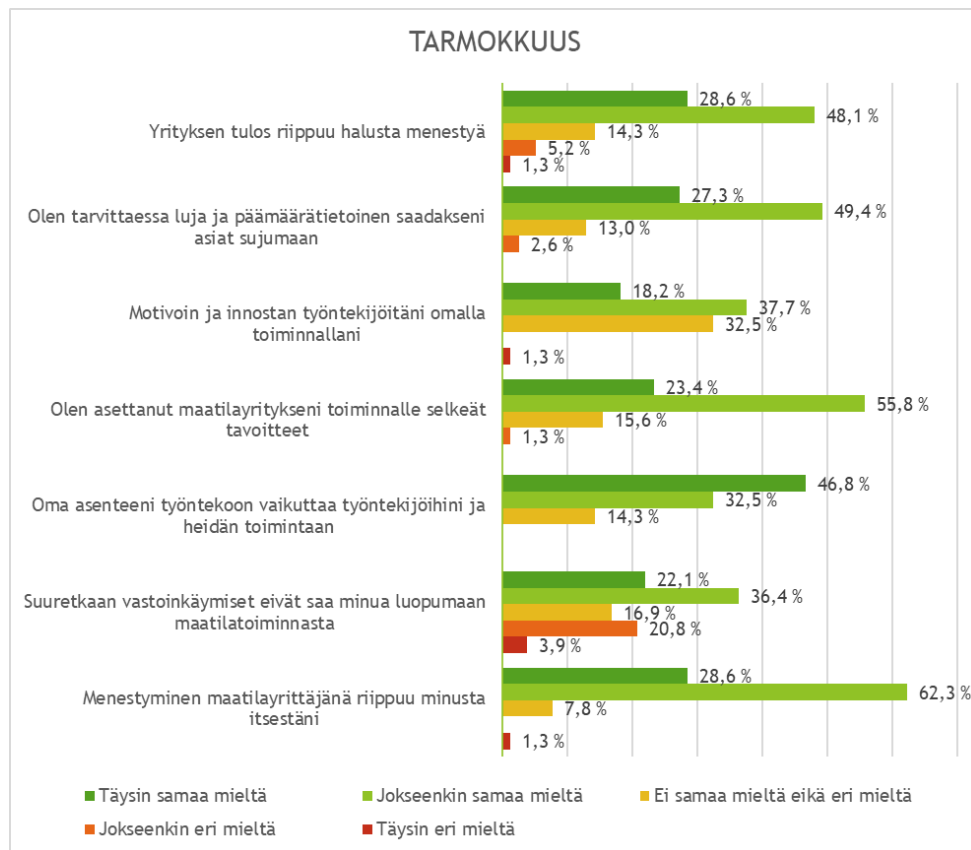
ole ollut tiedossa tarkkoja lukuja, eikä niitä ole lähdetty kyselyn takia selvittämään. 5 % vastanneista oli jättänyt vastaamatta alan koulutukseen liittyvään kysymykseen. Eläinmääräyksiköitä ei otettu huomioon tilakoon tarkastelussa, sillä vastauksista ei oltu varmoja, onko eläinmäärä ilmoitettu yksikköinä vai kappalemäärinä. Suurin osa puuttuvista vastauksista oli taustatietoihin liittyvissä kysymyksissä, johtajaominaisuus- ja luonteenpiirreosioissa oli vain muutamia puuttuvia vastauksia.

6.2. MAATALOUSYRITTÄJIEN JOHTAJAOMINAISUUDET

Tässä luvussa tarkastellaan maatalousyrittäjien johtajaominaisuuksia (kysymyslomakkeen kysymykset 15-43). Kysymyspatterin asteikko oli 6 portainen Likertin asteikko, jossa vaihtoehto 6 ”en osaa sanoa” on jätetty tarkastelun ulkopuolelle. Johtajaominaisuuksiin liittyvien vastausten jakaumia ja korrelaatioita tarkastellaan ominaisuuskohtaisesti.

Tarmokkuus

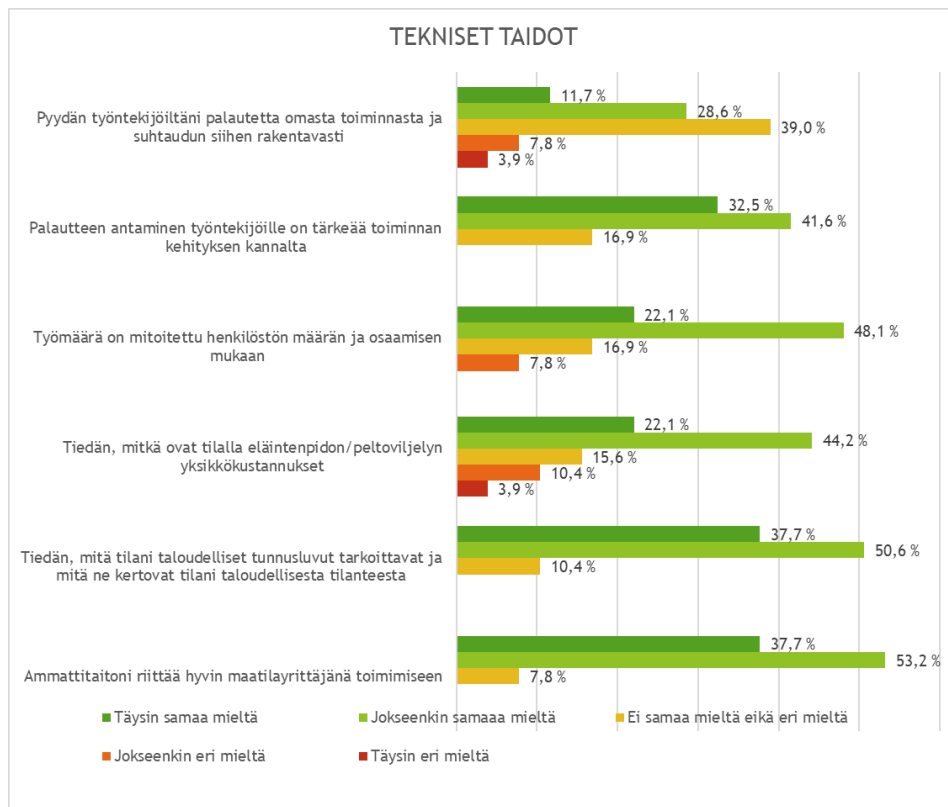
Tarmokkuus-ominaisuuteen liittyi seitsemän väittämää (kuvio 6). Jokaisen väittämän vastausten keskiarvo oli yli 3,5. Tämä tarkoittaa, että jokaiseen väittämään oli annettu useammin samaa mieltä -vastaus kuin eri mieltä -vastaus. Suurin keskiarvo, 4,35, oli väittämällä ”oma asenteeni työntekoon vaikuttaa työntekijöihin ja heidän toimintaansa” ja 46,8 % vastaajista oli väittämästä täysin samaa mieltä. Suurimpaan osaan väittämistä oli annettu vastausvaihtoehto 4, eli jokseenkin samaa mieltä, vastausosuuden vaihdellessa 32,5-62,3 %:n välillä. Erittäin merkitsevä korrelaatio oli väittämien ”menestyminen maatilayrittäjänä riippuu minusta itsestäni” ja ”olen asettanut maatilayrityksen toiminnalle selkeät tavoitteet” välille Pearsonin korrelaatiokertoimen ollessa 0,430 ja p-arvon ollessa 0,00013. Myös väittämien ”motivoin ja innostan työntekijöitäni omalla toiminnallani” ja ”oma asenteeni työntekoon vaikuttaa työntekijöihin ja heidän toimintaan” välillä oli erittäin merkitsevä korrelaatio, kertoimen ollessa 0,481 ja p-arvon ollessa 0,00004.



Kuvio 6. Tarmokkuusväittämien vastausten jakaumat

Tekniset taidot

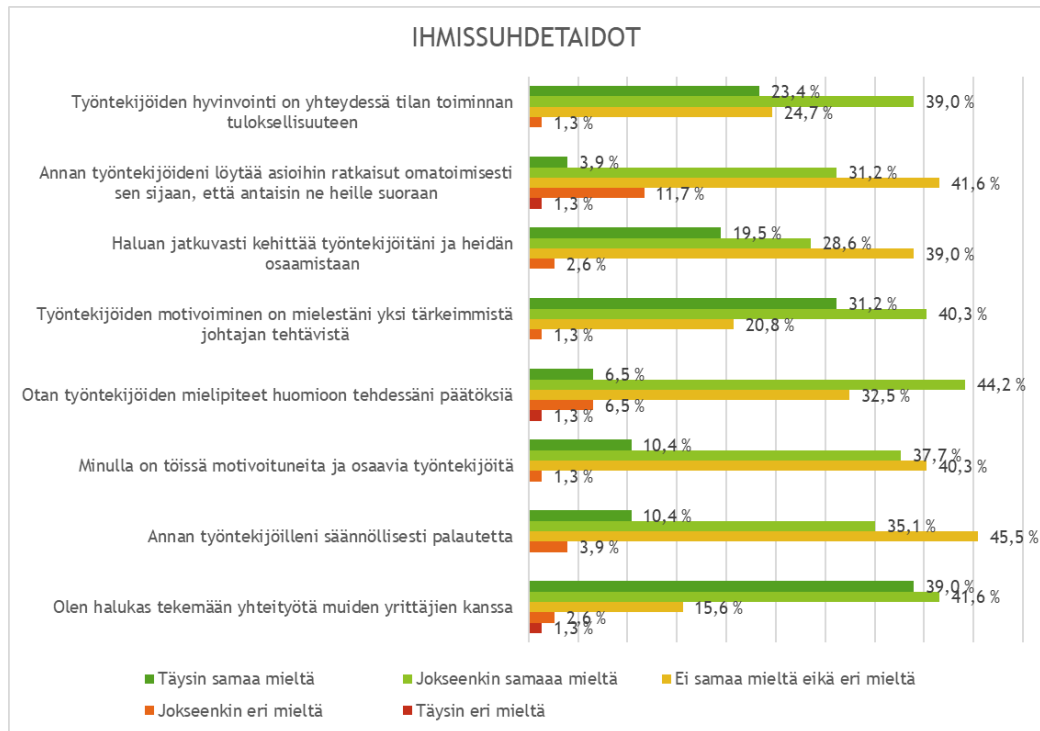
Teknisiin taitoihin liittyi kuusi väittämää (kuvio 7). Suurin osa väittämien vastausten keskiarvoista oli yli 3,5, mikä tarkoittaa, että vastaukseksi on annettu useammin samaa mieltä kuin eri mieltä vaihtoehto. Keskiarvot vaihtelivat 3,40–4,30 välillä. Väittämän ”pyydän työntekijöiltäni palautetta omasta toiminnasta ja suhtaudun siihen rakentavasti” vastausten keskiarvo oli alhaisin, 3,40. Väittämien ”ammattitaitoni riittää hyvin maatilayrittäjänä toimimiseen” ja ”tiedän, mitä tilani taloudelliset tunnusluvut tarkoittavat ja mitä ne kertovat tilani taloudellisesta tilanteesta” vastausten keskiarvot olivat korkeimmat, yli 4,2, mikä tarkoittaa, että vastaajat ovat itsevarmoja tietämyksestään ja siitä mitä tekevät, ja ovat ajan tasalla siitä, mitä tilalla tapahtuu. Väittämien välillä havaittiin myös erittäin merkitsevä korrelaatio Pearsonin korrelaatiokertoimen ollessa 0,529 ja p-arvon ollessa 0,000.



Kuvio 7. Tekniset taidot -väittämien vastausten jakaumat

Ihmissuhdetaidot

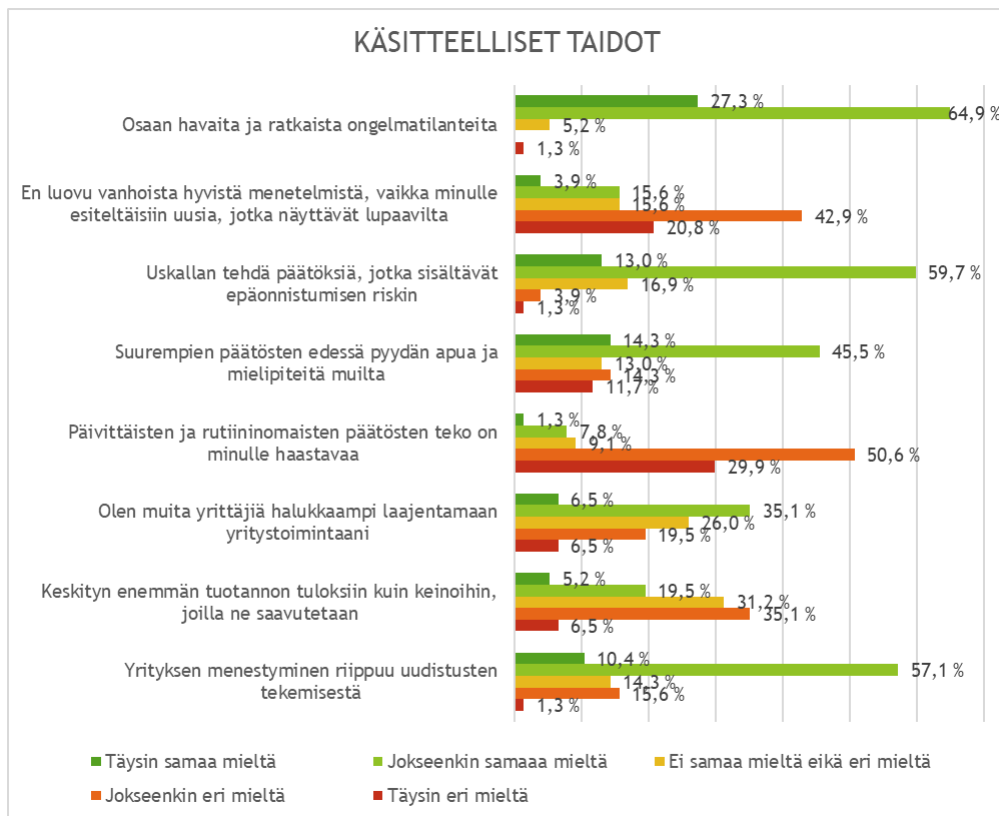
Ihmissuhdetaitoihin liittyi kahdeksan väittämää (kuvio 8). Väittämien vastausten keskiarvot vaihtelivat 3,28-4,14. Matalin keskiarvo, 3,28 oli väittämällä ”annan työntekijöideni löytää asioihin ratkaisut omatoimisesti sen sijaan, että antaisin ne heille suoraan”. Täysin samaa mieltä oltiin eniten väittämästä ”olen halukas tekemään yhteistyötä muiden yrittäjien kanssa” vastausprosentin ollessa 39 ja vastausten keskiarvon ollessa 4,14. Myös riippuvuussuhteita havaittiin useamman väittämän välillä. Erittäin merkitsevä korrelaatio, kertoimen ollessa 0,584 ja p-arvon ollessa 0,000 havaittiin väittämien ”haluan jatkuvasti kehittää työntekijöitäni ja heidän osaamistaan” ja ”työntekijöiden motivoiminen on mielestäni yksi tärkeimmistä johtajan tehtävistä” välillä.



Kuvio 8. Ihmissuhdetaidot -väittämien vastausten jakaumat

Käsitteelliset taidot

Käsitteellisiin taitoihin liittyi kahdeksan väittämää (kuviot 9). Väittämien vastausten keskiarvot vaihtelivat eniten, 1,99–4,18 välillä. Tämä johtuu siitä, että osa ominaisuutta käsittelevistä väittämistä oli käänteisiä muihin väittämiin verrattuna. Väittämän ”päivittäisten ja rutiininomaisten päätösten teko on minulle haastavaa” vastausten keskiarvo oli 1,99, mikä tarkoittaa, että suurin osa vastaajista on ollut joko täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä väittämän suhteen. Väittämän ”en luovu vanhoista hyvistä menetelmistä, vaikka minulle esiteltäisiin uusia, jotka näyttävät lupaavilta” vastausten keskiarvo oli myös alhainen, 2,38. Jokseenkin eri mieltä-vastauksia annettiin eniten väittämille ”keskityn enemmän tuotannon tuloksiin kuin keinoihin, joilla ne saavutetaan” vastausosuuden ollessa 35,1 %, ”päivittäisten ja rutiininomaisten päätösten teko on minulle haastavaa” vastausosuuden ollessa 50,6 % ja ”en luovu vanhoista hyvistä menetelmistä, vaikka minulle esiteltäisiin uusia, jotka näyttävät lupaavilta” vastausosuuden ollessa 42,9 %. Väittämien välillä havaittiin myös korrelaatiota. Erittäin merkitsevä korrelaatio Pearsonin korrelaatiokertoimen ollessa 0,419 ja p-arvon ollessa 0,0003 havaittiin väittämien ”yrityksen menestyminen riippuu uudistusten tekemisestä” ja ”olen muita yrittäjiä halukkaampi laajentamaan yritystoimintaani” välillä.



Kuvio 9. Käsitteelliset taidot -väittämien jakaumat

Analysoinnissa tarkasteltiin myös, poikkeavatko tulokset ulkopuolista työvoimaa käyttävien ja käyttämättömien välillä. Tarmokkuuteen liittyvien väittämien vastausten keskiarvot eivät poikenneet paljon toisistaan ulkopuolista työvoimaa käyttävien ja käyttämättömien välillä. Suurin ero keskiarvoissa havaittiin väittämällä ”motivoin ja innostan työntekijöitäni omalla toiminnallani”, jossa ulkopuolista työvoimaa käyttävien vastausten keskiarvo oli 4,04 ja käyttämättömien vastausten keskiarvo oli 3,63. Teknisiin taitoihin liittyvissä väittämien vastauksissa ei havaittu merkitseviä eroja ulkopuolista työvoimaa käyttävien ja käyttämättömien välillä. Ihmissuhdetaitoihin liittyvissä väittämissä suurin ero vastausten keskiarvoissa oli väittämällä ”minulla on töissä motivoituneita ja osaavia työntekijöitä”, jossa ulkopuolista työvoimaa käyttävien antamien vastausten keskiarvo oli 3,96 ja käyttämättömien antamien vastausten keskiarvo oli 3,41. Käsitteellisiin taitoihin liittyvien väittämien vastauksissa suurin ero oli väittämällä ”yrityksen menestyminen riippuu uudistusten tekemisestä”. Ulkopuolista työvoimaa käyttävien vastausten keskiarvo oli 4,00 ja käyttämättömien vastausten keskiarvo oli 3,38. Keskiarvoja vertaamalla voidaan todeta, että vastausten välillä ei ole suurta vaihtelua, vaikka osalla vastaajista on töissä ulkopuolista työvoimaa ja osalla ei. Se, että vastausten välillä ei ole suurta vaihtelua, saattaa kertoa siitä, että vastaajat ilman ulkopuolista työvoimaa ovat vastanneet työvoimaan liittyviin väittämiin niin, että he

vastasivat sen mukaan, miten olisi paras toimia, eivätkä niin, miten itse toimivat. Keskiarvot sijoittuvat kuitenkin lähelle 3,00, mikä tarkoittaa, että monet ovat voineet valita väittämälle vaihtoehdon 3 (ei samaa mieltä eikä eri mieltä).

Ominaisuuksien faktorianalyysi

Maatalousyrittäjien johtajaominaisuuksia tutkittiin faktorianalyysillä SPSS-ohjelmiston avulla. Analyysillä pyrittiin selvittämään, muodostuuko väittämistä neljä aiemmin määritettyä ominaisuutta (tarmokkuus, tekniset taidot, ihmissuhdetaidot ja käsitteelliset taidot), vai muodostuuko faktorianalyysin avulla aivan uudenlaiset ominaisuudet. Analysointivaiheessa huomattiin, että osalla muuttujista oli hyvin pieni kommunaliteetti-arvo, ja tämän vuoksi viisi muuttujaa jätettiin kokonaisuudessaan pois analyysistä. Ennen faktorianalyysiä valittavien muuttujien vastaukset 6 (en osaa sanoa) koodattiin puuttuviksi tiedoiksi. Maatalousyrittäjien johtajaominaisuuksien muodostamiseen haettiin ratkaisuja erilaisilla faktorimallien asetuksilla ja erilaisilla rajatuilla faktorimäärillä. Tulokseksi saatiin ratkaisu, jossa faktoreiden määrä oli rajattu neljään faktoriin (liite 4). Ratkaisu selitti 55,9 % muuttujien kokonaisvaihtelusta. Neljän faktorin ratkaisuun päädyttiin, koska kolmen faktorin analyysissä useamman muuttujan kommunaliteetti-arvo oli alhainen, ja tämän takia seitsemän muuttujaa olisi pitänyt jättää kokonaisuudessaan pois analyysistä. Viiden faktorin ratkaisussa yhdelle faktorille ei latautunut voimakkaasti riittävän montaa muuttujaa, jotta tulokset olisivat olleet riittävän selkeitä. Alla on eritelty muuttujat, jotka ovat latautuneet voimakkaimmin eri faktoreille. Faktorit nimettiin pääosin näiden voimakkaimmin latautuneiden muuttujien mukaan ja ne on esitetty alla olevassa taulukossa.

Taulukko 1. Ominaisuusfaktorit ja voimakkaimmin latautuvien muuttujien faktorilataukset

Faktori 1. Työntekijöiden kannustamisorientaatio

<i>Palautteen antaminen työntekijöille on tärkeää toiminnan kehittymisen kannalta</i>	<i>0,841</i>
<i>Työntekijöiden motivoiminen on mielestäni yksi tärkeimmistä johtajan tehtävistä</i>	<i>0,751</i>
<i>Oma asenteeni työntekoon vaikuttaa työntekijöihini ja heidän toimintaansa</i>	<i>0,700</i>
<i>Työntekijöiden hyvinvointi on yhteydessä tilan toiminnan tuloksellisuuteen</i>	<i>0,662</i>
<i>Haluan jatkuvasti kehittää työntekijöitäni ja heidän osaamistaan</i>	<i>0,622</i>

Faktori 2. Usko omiin kykyihin

<i>Päivittäisten ja rutiininomaisten päätösten teko on minulle helppoa</i>	<i>0,625</i>
<i>Ammattitaitoni riittää hyvin maatilayrittäjänä toimimiseen</i>	<i>0,602</i>

<i>Menestyminen maatilayrittäjänä riippuu minusta itsestäni</i>	0,561
<i>Tiedän, mitä tilani taloudelliset tunnusluvut tarkoittavat ja mitä ne kertovat tilani taloudellisesta tilanteesta</i>	0,539
<i>Olen asettanut maatilayritykseni toiminnalle selkeät tavoitteet</i>	0,492
Faktori 3. Tulossuuntautuneisuus	
<i>Tiedän, mitkä ovat tilalla eläintenpidon/peltoviljelyn yksikkökustannukset</i>	0,676
<i>Pyydän työntekijöiltäni palautetta ja suhtaudun siihen rakentavasti</i>	0,536
<i>Haluan jatkuvasti kehittää työntekijöitäni ja heidän osaamistaan</i>	0,518
<i>Tiedän, mitä tilani taloudelliset tunnusluvut tarkoittavat ja mitä ne kertovat tilani taloudellisesta tilanteesta</i>	0,495
<i>Olen tarvittaessa luja ja päämäärätietoinen saadakseni asiat toimimaan</i>	0,457
Faktori 4. Kehittämishalukkuus	
<i>Olen muita yrittäjiä halukkaampi laajentamaan yritystoimintaani</i>	0,741
<i>Yrityksen tulos riippuu halusta menestyä</i>	0,607
<i>Suurelta vastoin käymiset eivät saa minua luopumaan maatilatoiminnasta</i>	0,571
<i>Motivoin ja innostan työntekijöitäni omalla toiminnallani</i>	0,319
<i>Annan työntekijöideni löytää asioihin ratkaisut omatoimisesti sen sijaan, että antaisin ne heille suoraan</i>	0,316

Faktorianalyysin tuloksena saatiin neljä ryhmää: työntekijöiden kannustamisorientaatio, usko omiin kykyihin, tulossuuntautuneisuus ja kehittämishalukkuus. Näitä ryhmiä nimetään ominaisuuksiksi 1–4. Uusia faktorianalyysin mukaan muodostuneita ominaisuuksia ei voida suoranaisesti verrata tutkimuksen teoriaosassa määritettyihin neljään alkuperäiseen ominaisuuteen, sillä uusissa ominaisuuksissa latautuvat vahvimmin eri muuttujat, kuin alkuperäisissä ominaisuuksissa oli tarkoitus.

Ominaisuuksien osalta tutkittiin faktoripistemuuttujien jakautumista vieraan työvoiman käytön, tilakoon, yrittäjän iän ja tilanpidon vaiheen suhteen (liitteet 9–12). Faktoripistemuuttujat kuvaavat jokaisen aineiston havainnon sijoittumista eri faktoreilla. Faktoripisteet saadaan laskemalla painotettu keskiarvo alkuperäisten muuttujien standardoiduista arvoista (KvantiMOTV 2018). Painona käytetään faktorilatauksia.

Tilakoon mukaan maatalousyrittäjillä, joilla on käytössä yhteensä peltoa 100 hehtaaria tai enemmän, korostui keskiarvojen perusteella vahvimmin ominaisuudet 1 (työntekijöiden

kannustamisorientaatio) ja 4 (kehittämishalukkuus). Maatalousyrittäjillä, joilla on käytössä yhteensä alle 100 hehtaaria peltoa, keskiarvon perusteella korostui vahvimmin ominaisuus 2 (usko omiin kykyihin). Lisäksi korrelaatioanalyysin tuloksissa havaittiin, että peltoala korreloi ominaisuuden 4 (kehittämishalukkuus) kanssa, korrelaatiokertoimen ollessa 0,268 ja p-arvon ollessa 0,048 (liite 5).

Ulkopuolista työvoimaa käyttävät maatalousyrittäjät jakautuvat faktoripistemuuttujien keskiarvojen perusteella vahvimmin ominaisuuksien 1 (työntekijöiden kannustamisorientaatio) ja 4 (kehittämishalukkuus) suhteen. Puolestaan maatalousyrittäjät, joilla ei ole käytössä ulkopuolista työvoimaa, jakautuvat vahvimmin ominaisuuden 3 (tulossuuntautuneisuus) suhteen. Tilastollisia eroja ei kuitenkaan ole ominaisuuksien suhteen ulkopuolista työvoimaa käyttävien ja käyttämättömien maatalousyrittäjien välillä.

Tarkastelussa otettiin huomioon, kuinka eri ikäluokan maatalousyrittäjät sijoittuvat näiden ominaisuuksien suhteen. Ikäryhmittäin tarkasteltuna 25–35 ja 45–54 vuotiailla korostuu faktoripistemuuttujien keskiarvojen perusteella ominaisuus 2 (usko omiin kykyihin). 35–44 vuotiailla korostuu vahvimmin ominaisuus 1 (työntekijöiden kannustamisorientaatio) ja 55–64 vuotiailla ominaisuus 3 (tulossuuntautuneisuus). Ikäryhmien ja ominaisuuksien välillä ei kuitenkaan havaittu olevan tilastollisia eroja. Maatalousyrittäjien iän ja ominaisuuksien suhteen ei havaittu merkitsevää korrelaatiota.

Tarkastelussa otettiin huomioon myös tilan elinkaaren vaihe, ja se, miten ominaisuudet jakautuvat keskiarvojen perusteella elinkaaren vaiheen mukaan. Tuotannon kehittämisvaiheessa korostui vahvimmin ominaisuus 1 (työntekijöiden kannustamisorientaatio), vakiinnuttamisvaiheessa korostui ominaisuus 2 (usko omiin kykyihin), sukupolven valmistautuvilla tiloilla suurin keskiarvo oli ominaisuudella 1 ja tuotannon alasajovaiheessa korostui ominaisuus 3 (tulossuuntautuneisuus). Ominaisuuksien korostumisessa vastaajien iän ja tilan elinkaaren vaiheen mukaan ei ollut havaittavissa selkeää yhdenmukaisuutta. Korrelaatioanalyysin tuloksena havaittiin, että tilan elinkaaren vaihe korreloi ominaisuuden 1 (työntekijöiden kannustamisorientaatio) kanssa, korrelaatiokertoimen ollessa -0,274 ja p-arvon ollessa 0,043 (liite 6). Työntekijöiden kannustamisorientaatio korostui vahvimmin tuotannon kehittämisvaiheessa.

6.2.1. MAATALOUSYRITTÄJIEN LUOKITTELU OMINAISUUKSIEN MUKAAN

Johtajaominaisuuksien faktoripistemuuttujat ryhmiteltiin K-keskiarvon ryhmittelyanalyysillä. K-keskiarvo ryhmittelyanalyysi on havaintoja ryhmittelevä menetelmä, jossa pyritään ryhmittelemään mahdollisimman samankaltaiset havainnot omiin joukkoihin (Metsämuuronen 2011). Ryhmittelyn ideana oli saada selville, miten vastaajat jakautuvat muodostettujen johtajaominaisuuksien suhteen. Ryhmittelyssä haettiin ratkaisuja erilaisilla analyysin asetuksilla ja ryhmien määrää muuttamalla. Tarkastelussa päädyttiin kolmen ryhmän ratkaisuun (kuvio 10), koska kaikilla neljällä ominaisuudella oli tilastollista merkitsevyyttä tässä ratkaisussa (liite 13). 1. ryhmään sisältyi 27 vastaajaa, 2. ryhmään sisältyi 7 vastaajaa ja 3. ryhmään sisältyi 22 vastaajaa. Ryhmän 1 maatalousyrittäjät saavat suurimman keskiarvon ominaisuuksien 2 (usko omiin kykyihin), 3 (tulossuuntautuneisuus) ja 1 (työntekijöiden kannustamisorientaatio) suhteen. Ryhmän 2 maatalousyrittäjät saavat suurimman keskiarvon ominaisuuden 2 (usko omiin kykyihin) suhteen ja pienimmän keskiarvon ominaisuuden 3 (tulossuuntautuneisuus) suhteen. Maatalousyrittäjät ryhmässä 3 saavat suurimman keskiarvon ominaisuuden 4 (kehittämishalukkuus) ja 3 (tulossuuntautuneisuus) suhteen ja pienimmän keskiarvon ominaisuuden 2 (usko omiin kykyihin) suhteen. Ryhmittelyssä ainoastaan 1. ryhmän maatalousyrittäjillä korostuu työntekijöiden johtaminen.

Initial Cluster Centers			
	Cluster		
	1	2	3
Ominaisuus1	1,08236	-1,72656	-1,40441
Ominaisuus2	1,27072	,54882	-1,82749
Ominaisuus3	1,24696	-1,93721	,34313
Ominaisuus4	-,21204	-1,70861	,71088

Kuvio 10. Ominaisuuksien ryhmittely kolmeen ryhmään

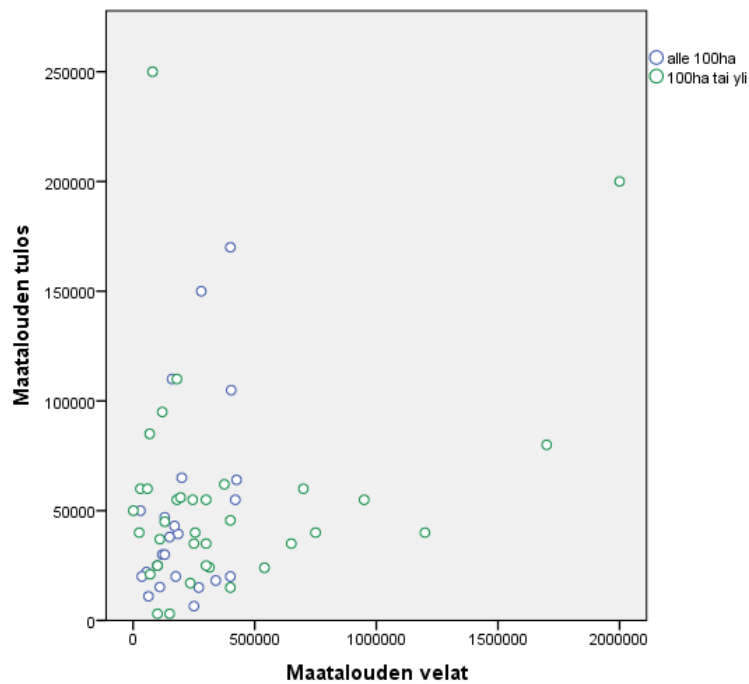
Maatalousyrittäjien ryhmittelystä ominaisuuksien suhteen huomataan, että keskiarvojen perusteella vastaajilla korostuu vahvimmin ominaisuudet 2 (usko omiin kykyihin) ja 3 (tulossuuntautuneisuus), sillä molemmat ominaisuudet esiintyvät keskiarvoiltaan vahvimpina ominaisuusulottuvuuksina kahdessa eri ryhmässä. Ominaisuudet 1 (työntekijöiden kannustamisorientaatio) ja 4 (kehittämishalukkuus) esiintyvät keskiarvoiltaan vahvimpina ominaisuusulottuvuuksina vain yhdessä kolmesta ryhmästä. Vertaamalla näiden kahden ominaisuusulottuvuuden keskiarvoja, ominaisuudella 1 on korkeampi keskiarvo ryhmässä 1 kuin ominaisuudella 4 ryhmässä 3.

Ryhmittelyn tuloksena saatuja kolmea ryhmää verrattiin taustamuuttujien suhteen ja tarkasteltiin, onko ryhmien välillä eroavaisuuksia (liite 14). Ryhmiä verrattiin suhteessa tilojen kokonaispeltopinta-alaan. Ryhmään 2 kuuluvilla vastaajilla oli pienin peltopinta-ala, 95,7 hehtaaria. Ryhmän 1 vastaajilla oli suurin peltopinta-ala, 144,7 hehtaaria. Peltopinta-alojen suuri ero saattaa osittain johtua siitä, että ryhmään 2 kuuluu pienin määrä maatalousyrittäjiä verrattuna kahteen muuhun ryhmään. Maatilan elinkaaren vaiheen mukaan ryhmät eivät jakautuneet yhtä tasaisesti. Suurin osa (40,7 %) ryhmään 1 kuuluvista aikoo kehittää tilansa tuotantoa. Suurin osa ryhmän 2 (57,1 %) ja ryhmän 3 maatalousyrittäjistä (36,4 %) aikoo pitää tilansa tuotannon nykyisellään.

6.2.2. JOHTAJAOMINAISUUKSIEN YHTEYS TALOUDELLISEEN TULOKSEEN

Tutkimukseen osallistuvilta pyydettiin maatilan verotukseen perustuvia talouden tunnuslukuja keskiarvona vuosilta 2015–2017. Kyselylomakkeella pyydettiin seuraavia tietoja: maatalouden tulot yhteensä, maatalouden tulos sekä maatalouden velat ja velvoitteet yhteensä. Näitä lukuja käytetään taloudellisen tuloksen ja johtajaominaisuuksien välisen yhteyden selvittämiseen.

Taloudellisia tunnuslukuja verrattiin ensin muihin taustamuuttujiin (liite 8). Tulot, tulos ja velat olivat suuremmat tiloilla, joilla oli yhteensä yli 100 hehtaaria peltoa. Tiloilla, joilla oli yli 100 hehtaaria peltoa, keskimääräinen maatalouden tulos oli 59 900 euroa, kun tiloilla, joilla oli alle 100 hehtaaria peltoa, tulos oli 45 100 euroa.



Kuvio 11. Maatalouden tulos ja velat suhteessa kokonaispeltoalaan

Elinkaaren vaiheen tarkastelussa tiloilla, joissa elinkaaren vaiheena oli tuotannon kehittäminen, keskimääräinen maatalouden tulos oli suurin, 66 800 euroa. Tuotannon vakiinnuttamisvaiheessa olevilla tiloilla keskimääräinen maatalouden tulos oli 49 800 euroa. Sukupolvenvaihdoon valmistautuvilla tiloilla keskimääräinen tulos oli alhaisin, 36 200 euroa. Tuotannon vakiinnuttamisvaiheessa olevilla tiloilla oli keskimäärin eniten velkaa, 373 100 euroa. Vähiten velkaa oli tuotannon alajovavaiheessa olevilla tiloilla. Maatilojen yritysmuotojen tarkastelussa maatalouden tulos oli suurin osakeyhtiömuotoisilla tiloilla, keskimäärin 106 000 euroa. Maatalousyhtymillä keskimääräinen maatalouden tulos oli 74 400 euroa ja yksityisillä maataloudenharjoittajilla maatalouden tulos oli 39 000 euroa. Myös maatalouden tulot sekä velat ja velvoitteet olivat suurimmat osakeyhtiömuotoisilla tiloilla.

Faktoripistemuuttujien avulla tutkittiin, onko ominaisuuksien ja taloudellisten lukujen välillä korrelaatiota (liite 7). Ainoastaan ominaisuudella 1 (työntekijän kannustamisorientaatio) havaittiin olevan erittäin merkitsevä korrelaatio maatalouden tuloksen kanssa korrelaatiokertoimen ollessa 0,355 ja p-arvon ollessa 0,009. Chi-square testin mukaan ominaisuuden 1 ja maatalouden tuloksen välillä ei kuitenkaan ole tilastollisesti merkitsevää eroa p-arvon ollessa suuri, 0,284. Merkitsevää korrelaatiota ei havaittu muiden ominaisuuksien ja taloudellisten lukujen välillä.

Vastaajien ryhmittelyn tuloksena saatuja kolmea ryhmää verrattiin suhteessa maatalouden tuloon, tulokseen ja velkoihin (liite 14). Maatalouden tulot ja tulos olivat suurimmat ryhmän 1 maatalousyrittäjillä, joilla ominaisuudet 1 (työntekijöiden kannustamisorientaatio), 2 (usko omaan kykyihin) ja 3 (tulossuuntautuneisuus) saivat suurimmat arvot. Maatalouden velat ja velvoitteet olivat suurimmat ryhmän 3 maatalousyrittäjillä, joilla suurimmat positiiviset arvot saivat ominaisuudet 3 (tulossuuntautuneisuus) ja 4 (kehittämishalukkuus) ja suurimmat negatiiviset arvot saivat ominaisuudet 1 (työntekijöiden kannustamisorientaatio) ja 2 (usko omaan kykyihin). Ryhmän 2 maatalousyrittäjät, joilla suurimman positiivisen arvon sai ominaisuus 2 (usko omaan kykyihin) ja suurimmat negatiiviset arvot saivat ominaisuudet 3 (tulossuuntautuneisuus) ja 4 (kehittämishalukkuus), oli pienimmät maatalouden taloudelliset tunnusluvut. Ryhmien ja talouden tunnuslukujen välillä ei havaittu olevan tilastollisia eroja.

6.3. MAATALOUSYRITTÄJIEN LUONTEENPIIRTEET

Tässä luvussa tarkastellaan maatalousyrittäjien luonteenpiirteitä. Luonteenpiirteisiin liittyviä kohtia oli kyselylomakkeella 18 kappaletta. Kysymyspatterin asteikko oli 7-portainen, eli vastaajan tuli sijoittaa itsensä asteikolla siihen kohtaan, millaiseksi hän itse kokee itsensä. Esimerkiksi kohdassa määräilevä/mukautuva, 1 tarkoittaa erittäin määräilevää ja 7 tarkoittaa erittäin mukautuvaa, vastaajan tulee valita 1-7 numeron väliltä, kokeeko hän itsensä enemmän määräileväksi vai mukautuvaksi. Kohta 4 tarkoittaa, että vastaaja ei osaa sanoa, kummalle puolelle asteikkoa hän sijoittuu, eli hän ei osaa sanoa onko enemmän määräilevä vai mukautuva ihminen. Luonteenpiirteisiin liittyvien vastauksien jakaumia tarkastellaan piirrekohtaisesti (liite 15).

Suurin osa vastaajista tuntee olevansa enemmän tyytyväisiä kuin turhautuneita. Erittäin tyytyväisiä olivat 20,8 % vastaajista. Vain 2,6 % vastaajista tuntee olevansa erittäin turhautuneita. 15,6 % vastaajista tuntee olevansa myös erittäin rauhallisia. Vain 1,3 % vastaajista tuntee olevansa erittäin stressaantuneita. Suurin osa vastaajista tuntee kuitenkin olevansa enemmän rauhallisia kuin stressaantuneita. Vaihtelua oli paljon väsyneisyyden energisyyden välillä. Suurin osa vastaajista tuntee kuitenkin olevansa energisempiä, sillä keskiarvo 4,37 asettuu energisyyden puolelle. 5,2 % vastaajista tuntee olevansa erittäin väsyneitä ja 6,5% vastaajista tuntee olevansa erittäin energisiä.

Suurin osa vastaajista on hyvin motivoituneita työhönsä. 16,9 % vastaajista on erittäin motivoituneita, 31,2 % vastaajista on melko motivoituneita ja 22,1 % on enemmän motivoituneita kuin ei-motivoituneita työhönsä. Maatalousyrittäjät kokevat olevansa enemmän riskinottajia kuin riskin

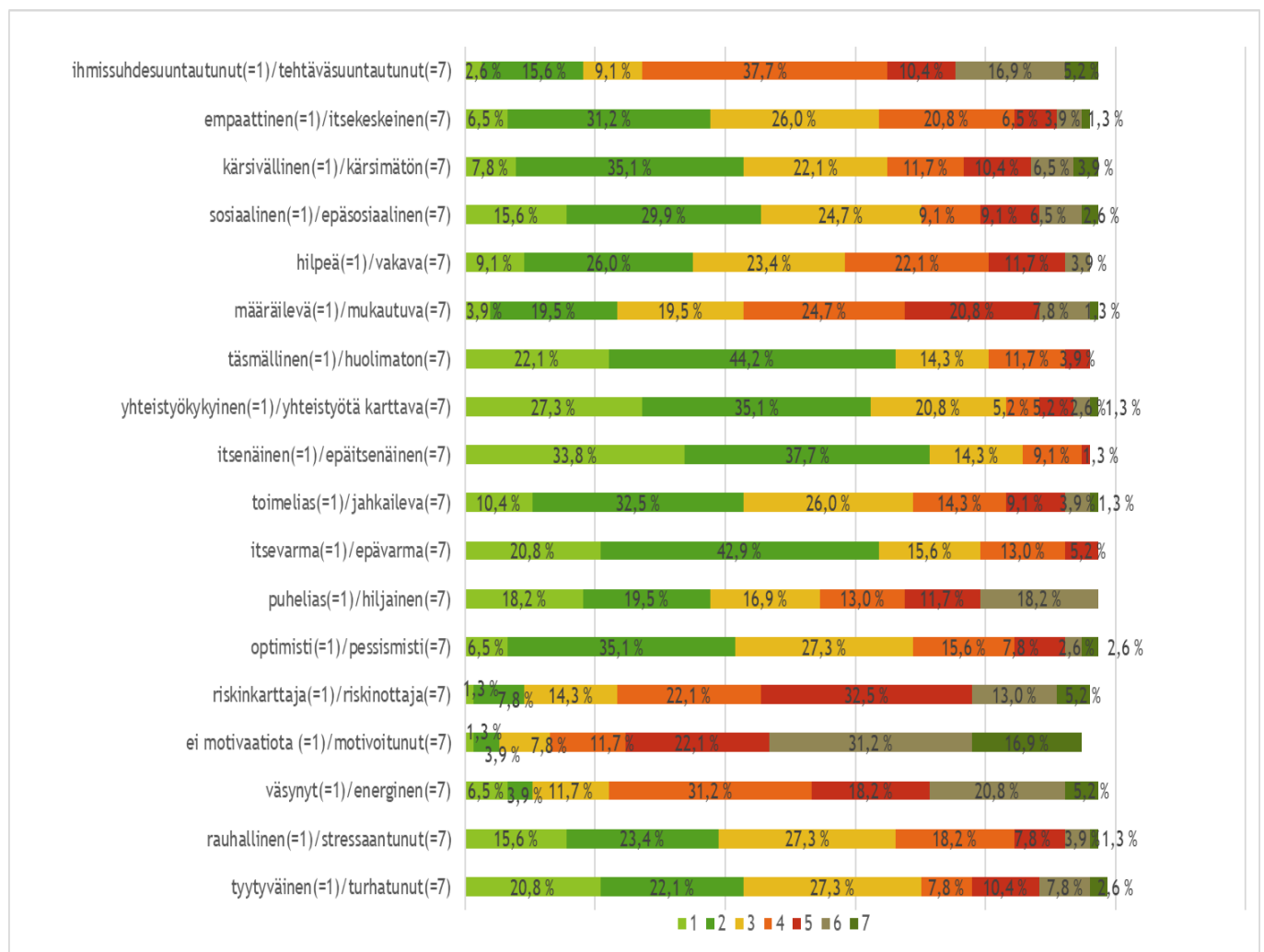
karttasia. 32,5 % vastaajista on valinnut kohdan 5, eli ovat enemmän riskinottajia kuin riskinkarttasia. 5,2 % vastaajista on hyvin voimakkaasti riskinottajia. Maatalousyrittäjät ovat omasta mielestään enemmän optimistisia kuin pessimistejä. Eniten vastauksia (35,1 %) annettiin kohtaan 2, eli melko optimistinen. 2,9 % vastaajista tuntee olevansa erittäin pessimistisiä. Optimistisuudella saattaa olla vaikutusta siihen, millaisiksi riskinottajiksi maatalousyrittäjät itsensä kokevat. Vastaukset ovat jakautuneet tasaisesti puheliaisuuden ja hiljaisuuden välillä. Kuitenkin enemmistö vastaajista kokee olevansa enemmän puheliaita kuin hiljaisia.

Maatalousyrittäjät ovat hyvin itsevarmoja työssään, sillä kohdat 6 ja 7, eli lähempänä erittäin epävarmaa olevat vaihtoehdot eivät ole saaneet ollenkaan vastauksia. Vastaajat tuntevat olevansa myös enemmän toimeliaita kuin jahkailevia. 32,5 % vastauksista on annettu kohtaan 2, eli melko toimelias ja 26 % vastauksista on annettu kohtaan 3, eli enemmän toimelias kuin jahkaileva. Vastaajat ovat myös omasta mielestään itsenäisiä kuin epäitsenäisiä. 33,8 % vastaajista tuntee olevansa erittäin itsenäisiä ja 37,7 % vastaajista tuntee olevansa melko itsenäisiä. Vain 1,3 % vastaajista tuntee olevansa erittäin epäitsenäisiä. Vastaajat ovat omasta mielestään myös hyvin yhteistyökykyisiä, sillä suurin osa vastauksista on annettu kohtiin 1-3, eli enemmän yhteistyökykyinen kuin yhteistyötä karttava.

Maatalousyrittäjät ovat omasta mielestään enemmän täsmällisiä kuin huolimattomia, sillä vastauksia ei ole annettu ollenkaan kohtiin 6 ja 7, eli melko huolimaton ja erittäin huolimaton. 44,2% vastaajista tuntee olevansa melko täsmällisiä. Vastaukset ovat jakautuneet suhteellisen tasaisesti määrällisen ja mukautuvan välille. Suurempi osa maatalousyrittäjistä kokee kuitenkin olevansa enemmän määrällisiä kuin mukautuvia. Maatalousyrittäjät kokevat olevansa enemmän hilpeitä kuin vakavia. 9,1 % vastanneista tuntee olevansa erittäin hilpeitä ja 26,0 % vastanneista tuntee olevansa melko hilpeitä. 3,9 % vastanneista kokee olevansa erittäin vakavia.

Maatalousyrittäjät ovat enemmän sosiaalisia kuin epäsosiaalisia. Vastaajista 15,6 % kokevat olevansa erittäin sosiaalisia ja 29,9 % melko sosiaalisia. 2,6 % vastanneista kokee olevansa erittäin epäsosiaalisia. Maatalousyrittäjät kokevat olevansa myös enemmän kärsivällisiä kuin kärsimättömiä. 35,1 % vastanneista kokevat olevansa melko kärsivällisiä ja 22,1 % vastanneista kokee olevansa enemmän kärsivällisiä kuin kärsimättömiä. Maatalousyrittäjät ovat myös enemmän empaattisia kuin itsekeskeisiä. 31,2 % vastanneista kokee olevansa melko empaattisia ja 26 % vastanneista kokee olevansa enemmän empaattisia kuin itsekeskeisiä.

Ihmissuhdesuuntautuneisuuden ja tehtäväsuuntautuneisuuden välille maatalousyrittäjät ovat jakautuneet melko tasaisesti. Kuitenkin suurempi osa vastanneista kokee olevansa enemmän tehtäväsuuntautuneita kuin ihmissuhdesuuntautuneita. 5,2 % vastanneista tuntee olevansa erittäin tehtäväsuuntautuneita ja 2,6 % vastanneista tuntee olevansa erittäin ihmissuhdesuuntautuneita. 16,9 % vastanneista tuntee olevansa melko tehtäväsuuntautuneita ja 15,6 % vastanneista tuntee olevansa melko ihmissuhdesuuntautuneita. Eniten vastauksia oli annettu kohtaan 4, 37,7 % vastanneista ei ole osannut sanoa kumpaan suuntautumiseen kokee sijoittuvansa.



Kuvio 12. Luonteenpiirrekysymysten vastausten jakauma

Adjektiivien (luonteenpiirteiden) välillä havaittiin merkitsevää korrelaatiota. Erittäin merkitsevä korrelaatio osoittautui tyytyväisyyden ja rauhallisuuden välille korrelaatiokertoimen ollessa 0,646. P-arvo korrelaatiossa oli alle 0,000. Tyytyväisyydellä havaittiin olevan merkitsevää riippuvuutta myös motivaation ja energisyyden kanssa, korrelaatiokertoimien ollessa 0,498 ja 0,617. Optimismilla havaittiin merkitsevää riippuvuutta puheliaisuuteen ja sosiaalisuuteen, korrelaatiokertoimien

ollessa 0,418 ja 0,449. Itsevarmuudella havaittiin olevan merkitsevää riippuvuutta toimeliaisuuden, itsenäisyyden ja sosiaalisuuden kanssa. Yhteistyökyvyllä havaittiin olevan merkitsevää korrelaatiota sosiaalisuuden, kärsivällisyyden ja empaattisuuden kanssa. Sosiaalisuudella oli puolestaan merkitsevää riippuvuutta myös hilpeuden kanssa.

Vastausten eroja tutkittiin myös taustamuuttujien suhteen. Tarkastelussa otettiin huomioon muun muassa, miten vastaukset eroavat ulkopuolista työvoimaa käyttävien ja käyttämättömien välillä (liite 16). Luonteenpiirteistä valittiin tähän tarkasteluun sellaiset, joiden voidaan olettaa vaihtelevan vastaajien välillä, joilla on ulkopuolista työvoimaa käytössä tai ei ole. Tarkasteluun valittiin kohdat puhelias/hiljainen, itsenäinen/epäitsenäinen, yhteistyökykyinen/yhteistyötä karttava, määräilevä/mukautuva, sosiaalinen/epäsosiaalinen, empaattinen/itsekeskeinen ja ihmissuhdesuuntautunut/tehtäväsuuntautunut. Keskiarvojen välillä ei havaittu merkitsevän suuria vaihteluita. Suurimmat erot vastausten keskiarvoissa olivat kohdissa empaattinen/itsekeskeinen ja ihmissuhdesuuntautunut/tehtäväsuuntautunut. Ulkopuolista työvoimaa käyttävien vastausten keskiarvo kohdassa empaattinen/itsekeskeinen oli 3,39 ja käyttämättömien vastausten keskiarvo oli 2,87. Tämä tarkoittaa, että vastaajilla, joilla ei ole töissä ulkopuolista työvoimaa, kokevat olevansa empaattisempia kuin vastaajat, joilla on töissä ulkopuolista työvoimaa. Ulkopuolista työvoimaa käyttävien vastausten keskiarvo kohdassa ihmissuhdesuuntautunut/tehtäväsuuntautunut oli 4,50 ja käyttämättömien vastausten keskiarvo oli 3,89. Tämä tarkoittaa, että vastaajat, joilla ei ole töissä ulkopuolista työvoimaa, kokevat olevansa enemmän ihmissuhdesuuntautuneita kuin vastaajat, joilla on töissä ulkopuolista työvoimaa.

Lisäksi tarkasteltiin, onko luonteenpiirteiden keskiarvoissa eroa eri ikäryhmän maatalousyrittäjillä. Keskiarvoissa ei havaittu olevan suuria eroja eri ikäryhmien välillä. Ikäryhmän 55–64 maatalousyrittäjät kokevat olevansa hyvin itsenäisiä, keskiarvon ollessa 1,83. Ikäryhmän 35–44 vuotiaat kokevat olevansa hiljaisimpia, keskiarvon ollessa 4,05. 65–74 vuotiaat kokevat puolestaan olevansa muihin ikäryhmiin verrattuna jahkailevia, keskiarvon ollessa 5,50, mutta he ovat yhteistyökykyisimpiä, keskiarvon ollessa 1,50. Ikäryhmän 65–74 maatalousyrittäjät kokevat olevansa myös empaattisimpia, keskiarvon ollessa 2,00. 45–54 vuotiaat ovat vahvimmin tehtäväsuuntautuneita, keskiarvon ollessa 4,43, kun puolestaan 65–74 vuotiaat ovat vahvimmin ihmissuhdesuuntautuneita, keskiarvon ollessa 3,00. Keskiarvoissa ikäryhmien välillä ei kuitenkaan ollut tilastollisesti merkitsevän suuria eroja.

Taustamuuttujista tutkittiin, eroaako luonteenpiirteiden keskiarvot tilakoon suhteen. Tarkastelussa luonteenpiirteiden keskiarvot jakautuivat sen perusteella, onko tilalla omaa ja vuokrapeltoa yhteensä yli 100 hehtaaria vai alle. Keskiarvojen välillä ei havaittu olevan suuria eroja. Suurin ero keskiarvojen välillä oli kohdassa ihmissuhdesuuntautunut/tehtäväsuuntautunut. Tiloilla, joilla on peltoa 100 hehtaaria tai yli, maatalousyrittäjät kokivat olevansa tehtäväsuuntautuneempia, keskiarvon ollessa 4,44. Maatalousyrittäjillä, joilla on tilalla alle 100 hehtaaria peltoa, keskiarvo oli 3,77, eli lähempänä ihmissuhdesuuntautuneisuutta. Suuremmilla tiloilla maatalousyrittäjät kokivat myös olevansa vahvemmin riskinottajia, keskiarvon ollessa 3,23, kuin pienemmillä tiloilla, joilla keskiarvo oli 3,94. Suurempien tilojen maatalousyrittäjät kokivat myös olevansa toimeliaampia, keskiarvon ollessa 2,72, kun pienempien tilojen keskiarvo oli 3,20.

Luonteenpiirteiden keskiarvoja verrattiin myös vastaajien kouluttautumisen suhteen. Keskiarvojen välillä eri koulutusten suhteen ei kuitenkaan ollut tilastollisesti merkitseviä eroja. Keskiarvoja verrattiin myös suhteessa vastaajan työpanokseen. Vastaajat jaettiin sen mukaan, käyttävätkö he työpanoksestaan maatalouden hyväksi yli 80 % vai alle. Keskiarvojen välillä ei havaittu suuria eroja. Suuri ero keskiarvoissa oli täsmällisyyden ja huolimattomuuden välillä. Vastaajat, jotka käyttävät työpanoksestaan maatalousyrityksen hyväksi 80 % tai alle, kokivat olevansa täsmällisempiä kuin enemmän työpanostaan tilalla käyttäneet keskiarvon ollessa 1,79. Kuitenkin nekin vastaajat, jotka käyttivät työpanoksestaan yli 80 % maatalousyrityksen hyväksi, kokivat myös olevansa ennemmin täsmällisiä kuin huolimattomia keskiarvon ollessa 2,51.

Maatalousyrittäjät ryhmiteltiin luonteenpiirteiden mukaan. Ryhmittely tapahtui K-keskiarvon ryhmittelyanalyysin avulla. Ratkaisuja haettiin erilaisilla analyysin asetuksilla ja ryhmien määrää muuttamalla. Tarkastelussa päädyttiin kahden ryhmän ratkaisuun, koska useimpien luonteenpiirteiden suhteen ero näiden kahden ryhmän välillä on merkitsevä (liite 17). Ryhmän 1 maatalousyrittäjät olivat useampien luonteenpiirteiden suhteen neutraaleja. Ryhmän 2 maatalousyrittäjät puolestaan poikkesivat useampien luonteenpiirteiden suhteen neutraalista. Erot eri ryhmien vastausten keskiarvoissa eivät kuitenkaan ole kovin suuria, joka tarkoittaa, että maatalousyrittäjät ovat kuitenkin yleispiirteiltään suhteellisen homogeeninen ryhmä. Ryhmittelyn tuloksista kuitenkin huomataan, että kaikki maatalousyrittäjät eivät ole samanlaisia.

Tutkimuksessa saatiin selville, minkälaiset luonteenpiirteet korostuvat maatalousyrittäjillä. Maatalousyrittäjät kokevat olevansa hyvin itsenäisiä ja täsmällisiä. Lisäksi he kokevat olevansa itsevarmoja ja yhteistyökykyisiä. Maatalousyrittäjät ovat myös hyvin motivoituneita työhönsä.

Nämä viisi luonteenpiirrettä korostuivat keskiarvojen perusteella vahvimmin tutkimustuloksissa. Näiden vahvimmin korostuvien luonteenpiirteiden voidaan todeta linkittyvän yhteen johtajaominaisuuksista: usko omiin kykyihin. Ominaisuudessa korostui itsevarmuus ja motivoitunut asenne tekemiseen. Kolme seuraavaa luonteenpiirrettä korostuivat yhtä vahvasti: sosiaalinen, toimelias ja rauhallinen. Vahvimmin korostuvat luonteenpiirteet kertovat siitä, että maatalousyrittäjät tietävät mitä tilalla tekevät, ovat kiinnostuneita työstään ja tekevät työnsä tarkasti. Vaikka maatalousyrittäjät ovat itsenäisiä, he ovat kuitenkin halukkaita tekemään yhteistyötä muiden kanssa.

Maatalousyrittäjiä oli hankala sijoittaa selkeästi yhteen johtajatyyppiin luonteenpiirteiden nelikentässä. Vauhdittajaksi maatalousyrittäjät sopisivat sen perusteella, että he ovat yhteistyökykyisiä ja sosiaalisia, sekä samalla toimeliaita. Välittäjiksi maatalousyrittäjät sopisivat heikoimmin, sillä välittäjä on jopa epävarma työssään ja tukeutuu helposti muihin. Maatalousyrittäjät kokevat olevansa itsevarmoja, täsmällisiä ja toimeliaita, jonka puolesta he sopisivat jonkin verran myös valvojiksi. Valvoja ei kuitenkaan osaa tehdä yhteistyötä ja on hieman epäsosiaalinen, joka ei puolestaan vastaa maatalousyrittäjien luonteenpiirteitä. Analysoija on täsmällinen, harkitseva ja tulossuuntautunut. Myös tähän maatalousyrittäjät voisi osittain sijoittaa, mutta analysoija on hyvin epäsosiaalinen eikä koe tarvetta tehdä yhteistyötä muiden kanssa, joten sen osalta maatalousyrittäjät eivät olisi analysoijia. Omasta mielestäni maatalousyrittäjät sijoittuisivat luonteenpiirteidensä mukaan joko vauhdittajiin tai valvojiin.

7. TULOSTEN TARKASTELU

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia johtajaominaisuuksia maatalousyrittäjillä on ja onko ominaisuuksilla yhteyttä tilan taloudelliseen tulokseen. Tutkimuksen aineistona käytettiin Lounaismaan Osuuspankin maatalousasiakkaille suunnatun kyselyn vastauksia. Tarkoituksena oli tutkia, mitä johtamiseen liittyviä asioita maatalousyrittäjät pitävät työssään tärkeinä ja tämän perusteella selvittää, millaisia johtajaominaisuuksia maatalousyrittäjillä on. Lisäksi tutkimuksessa sivuttiin johtamisen luonteenpiirteitä, sekä tutkittiin, millaisia maatalousyrittäjät ovat luonteenpiirteiltään.

Tutkimuksessa johtamisen tarkastelu perustui piirreteoriaan, jonka olettamuksena on, että johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet määrittelevät hänen tehokkuuden. Tutkimuksessa muodostui neljä johtajaominaisuutta, jotka ovat työntekijöiden kannustamisorientaatio, usko omiin kykyihin, tulossuuntautuneisuus ja kehittämishalukkuus. Ominaisuudet erosivat osin teoriapohjalta muodostetuista johtajaominaisuuksista. Kuitenkin muuttujat, joista johtajaominaisuudet faktorianalyysillä muodostettiin, perustuivat lähtökohtaisesti tutkimuksen teoriaosaan. Ominaisuus 1, työntekijöiden kannustamisorientaatio, linkittyi osittain ihmissuhdetaito -ominaisuuteen, mutta pääpaino uudella ominaisuudella oli kuitenkin työntekijöiden kannustamisessa, motivoimisessa ja kehittämisessä. Ihmissuhdetaito-ominaisuutena keskittyi yleisesti ihmisten johtamiseen ja ihmisten kanssa työskentelyyn. Usko omiin kykyihin (ominaisuus 2) linkittyi osittain sekä tarmokkuuteen että teknisiin taitoihin. Ominaisuudessa korostui vahvimmin päätöksenteon helppous, riittävä ammattitaito harjoittamaan maataloutta sekä tieto siitä, että menestyminen riippuu itsestä. Tulossuuntautuneisuus (ominaisuus 3) oli hankalin yhdistää aiempiin ominaisuuksiin. Siihen linkittyi osittain tekniset taidot, tarmokkuus sekä ihmissuhdetaidot. Kehittämishalukkuudessa (ominaisuus 4) korostui vahvimmin muuttujat, jotka liittyivät maatalousyrittäjän peräänantamattomuuteen, haluun menestyä ja kehittyä, sekä toiminnan laajentamiseen. Myös kehittämishalukkuus - ominaisuus oli hankala selkeästi yhdistää tiettyihin teoriaosassa muodostettuihin ominaisuuksiin. Teoriaosan avulla muodostetuista ominaisuuksista käsitteellisiin taitoihin liittyvät muuttujat latautuivat heikoimmin uusien ominaisuuksien suhteen.

Tutkimuksessa muodostuneita johtajaominaisuuksia tarkasteltiin suhteessa taustamuuttujiin. Tilakokoa kuvaava taustamuuttuja, kokonaispeltoala, korreloi ominaisuuden ”kehittämishalukkuus” kanssa. Tämä tarkoittaa, että tilakoon kasvaessa maatalousyrittäjän halukkuus tilan toiminnan

kehittämiseen ja mahdollisten uusien menetelmien kokeiluun kasvaa. Lisäksi taustamuuttujista tilan elinkaaren vaihe korreloi ominaisuuden ”työntekijöiden kannustamisorientaatio” kanssa. Faktoripiste-muuttujien keskiarvojen perusteella ominaisuus korostui vahvimmin maatalousyrittäjillä, jotka aikovat kehittää tilansa toimintaa.

Taloudellisten tulosten osalta kävi ilmi, että johtajaominaisuuksien ja tilan taloudellisten tunnuslukujen välisiä tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä ei juurikaan ollut. Korrelaatioanalyysiä tarkastellessa lähes kaikkien korrelaatioiden havaittiin olevan tilastollisesti pieniä p-arvojen ylittäessä 5 %:n merkitsevyystason. Ainoastaan ominaisuus 1 (työntekijöiden kannustamisorientaatio) korreloi jonkin verran maatalouden tuloksen kanssa, mutta testattaessa korrelaatiota chi-square testillä, p-arvo ylitti 5 %:n merkitsevyystason, eikä ominaisuuden ja maatalouden tuloksen välillä testin mukaan ollut tilastollisesti yhteyttä. Muilla ominaisuuksilla ei havaittu olevan tilastollisesti merkitsevää yhteyttä tilan taloudellisiin tunnuslukuihin.

Tutkimustulokset tukevat Pietilän (2014) tutkimustuloksia, joiden mukaan johtaminen edellyttää ammattitaitoa ja kykyä reagoida muutoksiin sekä valmiutta kehittää tuotantoa. Nämä tekijät liittyvät omiin kykyihin uskomiseen (ominaisuus 2) ja kehittämishalukkuuteen (ominaisuus 4). Pietilän (2014) tutkimustulosten mukaan myös kommunikaatiolla on merkitystä, sillä yrityksissä, joissa tietoa jaettiin useammin ja säännöllisemmin muun muassa viikkopalaverien kautta, olivat tuotantotulokset myös paremmat. Kommunikaatio liittyy osittain työntekijöiden kannustamisorientaatioon (ominaisuus 1), jossa korostuu palautteen antaminen työntekijöille sekä heidän motivoiminen. Lisäksi ominaisuudella oli vaikutusta maatalouden tulokseen, joka edelleen tukee Pietilän (2014) tutkimustuloksia.

Tutkimustulokset tulevat myös Druckerin (1967) viittä tehokkaan johtajan menettelytapaa, jossa tehokkaat johtajat osaavat hallita aikansa oikein, ovat tulossuuntautuneita, perustavat toimintansa sekä omiin että muiden kykyihin, keskittyvät vain yhteen asiaan kerralla sekä osaavat tehdä tehokkaita päätöksiä. Näissä menettelytavoissa on osittain viittauksia tutkimuksen tuloksiin, etenkin ominaisuuksiin 2 (usko omiin kykyihin) ja 3 (tulossuuntautuneisuus). Kyky tehdä tehokkaita päätöksiä sekä toiminnan perustaminen omiin kykyihin viittaavat siihen, että johtajalla on vahva usko omiin kykyihinsä ja tämän ansiosta hän pystyy tekemään toiminnan kannalta tehokkaita päätöksiä.

Tutkimuksen tuloksista kehittämishalukkuus viittaa osittain Timosen (2000) tutkimukseen, jonka mukaan uudistuksellisemmat ja riskiä paremmin sietävät maatilayrittäjät ovat tehokkaampia liikkeenjohtajia kuin yrittäjät, jotka ovat vähemmän uudistuksellisia ja karttavat riskiä. Maatalousyrittäjän on osattava sopeutua muutoksiin kehittämällä itseään, omaa ja työntekijöiden toimintaa, jotta tilan toiminta voisi olla kannattavaa myös tulevaisuudessa. Tutkimuksen kannalta ei kuitenkaan voida sanoa mitään kyseisen ominaisuuden tehokkuudesta, koska sillä ei todettu olevan tilastollista yhteyttä maatalouden taloudellisiin tunnuslukuihin.

Johtajaominaisuudet ovat vahvasti kytköksissä yrittäjäominaisuuksiin, jonka vuoksi näiden kahden aihealueen erottaminen toisistaan on hankalaa. Laineenoja (1997) tutki maatilayrittäjien yrittäjäominaisuuksia, ja muodosti kolme yrittäjäominaisuutta: vastuuntuntoisuus, itsekkyyys ja innovatiivisuus. Tutkimuksessa saatiin selville, että kokonaispeltoala korreloi innovatiivisuuden kanssa, jolloin tilakoon kasvaessa halukkuus uusien menetelmien kokeilemiseen ja soveltamiseen kasvaa. Johtajaominaisuuksista ”kehittämishalukkuus” korreloi kokonaispeltoalan kanssa ja näin ollen tämän tutkimuksen tulokset ovat osittain Laineenojan tutkimuksen mukaisia. Rissasen (2009) tutkimuksessa saatiin selville neljä yrittäjäprofiilia, jotka ovat sukutilan jatkajat, laajentavat maatalousyrittäjät, korkeaa teknologiaa ja työtä korostavat maatalousyrittäjät sekä ulkopuolista tunnustusta hakevat maatalousyrittäjät. Profiilin kolme (korkeaa teknologiaa ja työtä korostavat) maatalousyrittäjien mielestä maatalousyrittäjänä toimiminen riippuu tehdystä työn määrästä ja toisten ihmisten välisistä suhteista ja vuorovaikutuksesta. Tämä profiili vastaa osittain ominaisuutta 3 (tulossuuntautuneisuus). Myös Mannisen (2004) tutkimuksessa sivutaan maatalousyrittäjän yrittäjäominaisuuksia, joista tärkeimpiä ovat muun muassa toimintaympäristön muutosten havaitseminen ja niihin reagoiminen sekä työntekijöiden ja muiden sidosryhmien huomioon ottaminen. Kyvykäs maatilayrittäjä hankkii jatkuvasti talouden, biologian ja teknologian aloista uutta tietoa. Nämä yrittäjäominaisuudet linkittyvät osittain kehittämishalukkuuteen. Työntekijöiden ja muiden sidosryhmien huomioon ottaminen linkittyy puolestaan työntekijöiden kannustamisorientaatioon. Näin ollen tutkimuksessa määritetyt johtajaominaisuudet ovat osittain yhteydessä myös aiemmissa tutkimuksissa määritettyihin yrittäjäominaisuuksiin.

Maatalousyrittäjissä korostui sekä ominaisuuksia että luonteenpiirteitä, jotka on aiemmissa tutkimuksissa yhdistetty karismaattiseen johtajuuteen. Juutin (1995, 58–68) mukaan karismaattisen johtajan tyypillisiä ominaisuuksia ovat korkea itseluottamus, itsenäisyys ja muiden tarpeiden huomioiminen. Tutkimuksen tuloksissa luonteenpiirteiden osalta maatalousyrittäjillä korostuivat

vahvimmin itsenäisyys, itsevarmuus sekä yhteistyökyky. Lisäksi ominaisuuksien osalta, työntekijöiden kannustamisorientaatio (ominaisuus 1) ja usko omiin kykyihin (ominaisuus 2) linkittyvät osittain karismaattisuuden määritelmään. Yuklin (2010, 266–267) mukaan karismaattisella johtajalla on vahva luottamus sekä itseensä, että omiin uskomuksiin ja ideoihin.

Tutkimus osoittaa, että on vaikea osata tunnistaa tiettyjä piirteitä ja niiden yhdistelmiä, joilla voitaisiin selvästi ennustaa johtamisen onnistumista tai epäonnistumista. Samaa mieltä ovat myös Hersey ja Blanchard (1990), joiden mukaan väitetä siitä, että jotkut piirteet olisivat ehdottoman välttämättömiä johtamiselle ei ole voitu osoittaa todeksi vuosikymmeniä kestäneiden piirretutkimusten aikana. Tiettyjen piirteiden on kuitenkin todettu lisäävän todennäköisyyttä siihen, että johtaja on tehokas. Nämä piirteet eivät kuitenkaan takaa johtamistoiminnan tehokkuutta ja eri piirteiden suhteellinen tärkeys riippuu johtamistilanteen luonteesta. Herseyn ja Blanchardin (1990) mukaan johtajuus on dynaaminen prosessi, joka vaihtelee tilanteesta toiseen. Tämän vuoksi ei ole olemassa mitään universaalia johtamisen onnistumisen takaavaa piirteiden yhdistelmää, vaikka tietyssä tilanteessa saattaakin olla edistäviä ja estäviä tekijöitä. Ensisijainen syy siihen, miksi ei ole olemassa yhtä parasta johtamistyyliä on se, että johtaminen on perusluonteeltaan tilanteesta riippuvaa.

Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tuloksiin tulee suhtautua kriittisesti, sillä vastausprosentti jäi alhaiseksi tilastollisten analyysien kannalta. Tämän takia esimerkiksi prosentuaalinen tulosten tarkastelu saattaa johtaa lukijaa harhaan. Tutkimuksen käyttöön saatiin ennemmin näyte kuin otos, koska perusjoukkona olivat kaikki pankin maatalousasiakkaat. Ominaisuuksien mittaamisen reliabiliteettia lisää se, että samaa ominaisuutta mitattiin usealla kysymyksellä. Koska teoreettiset käsitteet ja empiiriset tulokset eivät anna aivan samoja ulottuvuuksia, kysymyksiä ei ehkä onnistuttu muotoilemaan täysin teoriaa vastaavaksi. Ei voida olla myöskään varmoja vastanneiden maatalousyrittäjien rehellisyydestä ja huolellisuudesta. Etenkin johtajaominaisuuksiin liittyvien väittämien vastauksia tulee tulkita varovaisesti, sillä vastaajat eivät välttämättä ole vastanneet niin kuin itse toimivat, vaan niin kuin ajattelevat olevan paras tapa toimia. Vastaajat ovat myös voineet ajatella kysymykset eri tavalla kuin kysymyksen laatija. Tutkimustuloksista saatiin kuitenkin tutkimukselle asetettujen tavoitteiden mukaista tietoa maatalousyrittäjien johtajaominaisuuksista sekä niiden yhteydestä maatalouden taloudellisiin tuloksiin. Lisäksi tutkimustulokset antoivat kuvan maatalousyrittäjien luonteenpiirteistä.

Faktorianalyysi oli toimiva menetelmä johtajaominaisuuksien tiivistämisessä. Luonteenpiirteitä ei kyetty vastaavalla tavalla tiivistämään muutamaan ulottuvuuteen. Luonteenpiirteiden mukaan yrittäjät voitiin ryhmitellä enintään kahteen ryhmään, jotka nekin sijaitsivat lähellä toisiaan. Näin ollen maatalousyrittäjät eivät sijoittuneet selkeästi luonteenpiirteiden nelikenttään, joka esitettiin teoreettisessa osassa.

8. JOHTOPÄÄTÖKSET

Maatalousyrittäjän johtajaominaisuuksia muodostui tutkimuksessa neljä: ”työntekijöiden kannustamisorientaatio”, ”usko omiin kykyihin”, ”kehittämishalukkuus” sekä ”työntekijöiden kannustamisorientaatio”. Tutkimustuloksia johtajaominaisuuksista voidaan pitää suuntaa-antavina. Ominaisuuksissa korostui vahva usko omaan ammattitaitoon ja osaamiseen, orientaatio ihmisten johtamiseen ja yhteistyöhön sekä halu kehittyä omassa toiminnassa parempia tuloksia tavoitellen. Yrittäjien jakautumisessa eri ominaisuuksien suhteen ei havaittu selkeää yhdenmukaisuutta, koska yrittäjät eivät jakautuneet ainoastaan yhden tietyn ominaisuuden mukaan. Ryhmittelyssä suurin osa maatalousyrittäjistä jakautui sellaisiin ryhmiin, joissa korostui vahvemmin useampi eri ominaisuus.

Tutkimuksessa saatiin selville, että ainoastaan työntekijöiden kannustamisorientaatiolla on tilastollista yhteyttä maatalouden tulokseen. Ominaisuudella ei todettu kuitenkaan olevan yhteyttä maatalouden tuloihin eikä velkoihin. Muilla ominaisuuksilla ei todettu olevan merkitsevää yhteyttä maatalouden taloudellisiin tuloksiin.

Maatalousyrittäjät ovat omasta mielestään itsenäisiä, täsmällisiä, itsevarmoja sekä hyvin motivoituneita työhönsä. Vaikka he ovat hyvin itsenäisiä, he ovat myös yhteistyökykyisiä ja sosiaalisia. Vahvimmin korostuneiden luonteenpiirteiden mukaan maatalousyrittäjät voidaan asettaa luonteenpiirteiden nelikentässä joko vauhdittajiin tai valvojiin.

Johtajaominaisuuksien tunnistaminen ja etenkin mittaaminen on hankalaa, sillä on vaikea saada selville yksilöiden synnynnäisiä johtamiseen vaikuttavia ominaisuuksia ilman numeerisia tuloksia. Maatalousyrittäjien johtajana toimiminen vaatii lisää tutkimusta, erityisesti siltä osa-alueelta, millaisina johtajina ja millaisessa johtajan roolissa maatalousyrittäjät kokevat itsensä tilalla. Maatilan johtamisesta yleisesti sekä maatalousyrittäjänä toimimisesta on olemassa paljon tutkimuksia, mutta tarkemmin tutkimuksia liittyen maatilayrittäjien johtajana toimimisesta on olemassa vähemmän. Aihe on tulevaisuudessa yhä enemmän esillä ulkopuolisen työvoiman lisääntyessä maatalousyrityksissä. Tämä luo maatalousyrittäjillä tarpeen uuden osaamiselle, sillä itsensä ja talouden johtamisen lisäksi tarvitaan henkilöstöjohtamisen taitoja. Ulkopuolista työvoimaa tulee osata johtaa oikein, jotta maatalousyrityksen toiminnan tavoitteet saavutetaan.

Jatko tutkimuksia ajatellen, haastattelumuotoinen lähestymistapa voisi antaa johtamista tarkastelevalle tutkimukselle selkeämpiä tuloksia. Siinä pystyttäisiin mahdollisesti määrittelemään

tarkemmin se, millaisina johtajina maatalousyrittäjät kokevat itsensä. Erilaisen näkökulman maatilayrittäjien johtajana toimimiseen saataisiin myös ottamalla huomioon tilan henkilöstön mielipiteet siitä, millaisia johtajia tilanpitäjät heidän mielestään ovat. Lisäksi maatalousyrittäjien johtamiseen liittyvän tutkimuksen kohdejoukkoa tulisi painottaa suurempien maatilojen yrittäjiin. Suuremmilla tiloilla johtaminen on vahvemmin esillä, jolloin maatalousyrittäjien johtamisen tutkimuksiin saataisiin konkreettisempia vastauksia.

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Kirjavainen, P. & Pitkänen, E. 2014. Kutsumusjohtaja. Helsinki. Talentum. 359 s.
- Alastalo, H. 2014. Maatilan kehittämisaikomukset Varsinais-Suomessa lisäpeltoa hankkimalla – aloittavan viljelijän näkökulma. Maisterintutkielma. Helsingin yliopiston taloustieteen laitos. Helsinki.
- Beaver, G. & Jennings, P. 1996. Managerial Competence and Competitive Advantage in the Small Business: an Alternative Perspective. European Forum for Management Development 3: 54-58.
- Bender, P.U. 1997. Leadership from within. Toronto. Stoddart.
- Cook, S. 2009. The Effective Manager - Management skills for high performance. United Kingdom. 108 s.
- Drucker, P.F. 1967. The Effective Executive – Tehokas johtaja. Suom. Syrjänen, K. & Syrjänen, K. Helsinki. Tammi. 179 s.
- Forsman, S. 2004. How do small rural food-processing firms compete? A resource-based approach to competitive strategies. MTT Agrifood Research Finland, Economic Research. Helsinki. 156 s.
- Göransson, B., Lunneryd, B. & Öhlmer, B. 2000. Business Management – with Applications to Farms and Other Businesses. Sveriges Lantbruksuniversitet. Småskriftsserien 114. Uppsala. 249 s.
- Haapanen, M, Heikura, J & Leino, K. 2004. Maatila liikeyrityksenä. Helsinki. WSOY. 203 s.
- Harmoinen, T., Rikkonen, P. & Teräväinen, H. 2008. Maatilayrityksen Menestystekijät. ProaAgria Maaseutukeskusten liiton julkaisuja nro 1056. Porvoo.
- Heinonen, A. & Paasio, J. 1993. Perheyrittäjyys Suomessa. Suomen Yrittäjien Keskusliitto ry. Helsinki. Tietosykli. 108 s.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. 1990. Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla. Yritysvalmennus Oy. Helsinki. 447 s.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi. 430 s.
- Hokkanen, S., Skyttä, O. & Strömberg, O. 1995. Johtamistaito. Helsinki. Opetushallitus. 381 s.
- Hussin, A. A., Mahmood, A. & Omran, A. 2008. Leadership: How to be an effective manager. Journal

- of Academic Research in Economics. 335-347. Romania.
- James, S.C. & Eberle, P.R. 2000. Economic & Business Principles in Farm Planning & Production. 1. painos. Iowa State University Press. Ames. 413 s.
- Johnsson, R. 1989. Johtamisen taidot. Helsinki. Business Books cop. 197 s.
- Juuti, P. 1995. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Helsinki. Otava. 222 s.
- Karhula, T. & Leppälä, J. 2006. Sikatilojen liikkeenjohdon ja tuotannonohjauksen tiedonhallinta. MTT:n selvityksiä 128. Helsinki. 64 s.
- Kasi, A-R. 2015. Y-Sukupolvi arvostaa valmentavaa johtamista. Pro Gradu-tutkielma. Vaasan yliopisto. Vaasa. 103 s.
- Koskinen, A., Laukkanen, M. & Vanhala, S. 1995. Liiketoiminta ja johtaminen. Helsinki. KY-palvelu. 269 s.
- Kotter, J.P. 1982. General Managers. The Free Press. New York.
- KvantiMOTV. 2014. Faktorianalyysi. Viitattu 19.3.2019.
<https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/faktori/faktori.html>
- Laineenoja, J. 1997. Yrittäjäominaisuudet ja tilan taloudellinen tulos. Maisterintutkielma. Helsingin yliopiston taloustieteen laitos. Helsinki.
- Laitinen, E.K. 2002. Strateginen Tilinpäätösanalyysi – Perinteisestä analyysistä yrityksen arvon määrittämiseen. Helsinki. Kauppakaari. 234 s.
- Latukka, A. & Pyykkönen, P. 2000. Maatalouden liikutuloskäsitteet kannattavuuden mittaamisessa. Agricultural Economics Research Institute. Publications 94: 185-202. Helsinki.
- Lehtonen, H. & Pyykkönen, P. 2005. Maatalouden rakennekehitysnäkymät vuoteen 2013. MTT:n selvityksiä 100. Helsinki. 40 s.
- Lemetyinen, T. & Toivonen, T. 2004. Nuoret maatilayrittäjät. Helsingin yliopisto. Maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskus. Raportteja 1. Seinäjoki.
- Manninen, M. 2004. Työn ja talouden hallinta laajentaneilla lypsykarjatililla. MTT:n selvityksiä 81. Helsinki. 66 s.
- Marjamäki, T. 2018. Johtamisen rooli asiantuntijatiimin toiminnan kehittämisessä. Pro-gradu tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 153 s.
- McCall, M.W. Jr. & Lombardo, M.M. 1983. What makes a top executive? Psychology Today. February, 26–31.

- Metsämuuronen, J. 2011. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki. International Methelp Oy.
- Miettinen, P. 1998. Yrittäminen kannattaa – käsikirja maaseudun yrittäjille. 3. uudistettu painos. Maaseutukeskusten liiton julkaisuja nro 923. Kokemäki. 206 s.
- Mujunen, M. 2018. Maatilayrityksen talouden perusteita – Maatilayrittäjän käsikirja. Savon ammatti- ja aikuisopisto. 248 s.
- Niemi, J. & Väre, M. 2018. Suomen maa- ja elintarviketalous 2018. Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus 34/2018. Helsinki. 99 s.
- Nuthall, P. L. 2010. Farm Business Management: The Human Factor. Intia. 216 s.
- Olson, K. 2004. Farm Management: Principles and Strategies. 1. painos. Iowa State Press cop. Ames 429 s.
- Passila, E. 2009. Tehokas liiketoiminnan johtaminen. Lahti. Fopco. 480 s.
- Peltonen, M. 1990. Johtamistaito. Helsinki. Suomen reserviupseeriliitto ry. 230 s.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Aavaranta-sarja nro 24. Helsinki. Otava. 224 s.
- Pietilä, E. 2014. Talous, henkilöstöjohtaminen ja toimintakulttuuri – tapaustutkimus osakeyhtiömuotoisissa porsastuotantoyrityksissä. Maisterintutkielma. Helsingin yliopiston taloustieteen laitos. Helsinki. 105 s.
- Ranta, E., Rita, H. & Kouki, J. 1997. Biometria, tilastotiedettä ekologeille. 6. painos. Helsinki. Yliopistopaino. 569 s.
- Rantamäki-Lahtinen, L. 2009. The success of the diversified farm – resource-based view. Agricultural and food science 18 (1).
- Rantamäki-Lahtinen, L. 2013. Muuttuva ja menestyvä maaseutuyrittäjyys 2000-2013. MTT:n Raportti 116. Helsinki. 94 s.
- Riikonen, P. 2017. Menestyksekkäs johtaminen ja johtajuus – Organisaatio tutkimus. Opinnäytetyö. Savonia ammattikorkeakoulu. 72 s.
- Rissanen, T. 2009. Yrittäjäprofiilit suurilla velkaantuneilla maito-, sika- ja nautatiloilla. Maisterintutkielma. Helsingin yliopiston taloustieteen laitos. Helsinki. 99 s.
- Ropo, A. 2006. Tulevaisuuden johtajuus – Elämää ja estetiikkaa. Teoksessa: Lahtinen, U. & Mittilä, T. 2006. Liiketoiminta-osaaminen kilpailukykyimme keskiössä. Helsinki: Kauppatieteellinen yhdistys. 475 s.

- Ropo, A. 2011. Johtajuuden ilmiö: johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin. Tampere University Press. 191-217. Tampere.
- Ryhänen, M. & Sipiläinen, T. 2018. Maatalousyrityksen johtaminen ja toiminnan kehittäminen – Tuotannon suunnittelu strategisen johtamisen tukena. Helsingin yliopiston taloustieteen laitos. Helsinki. 236 s.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja. 167 s.
- Salmi, I. 2012. Mitä tilinpäätös kertoo? Helsinki. Edita. 306 s.
- Sirén, T. 2006. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Helsinki. Yliopistopaino. 193 s.
- Suomen virallinen tilasto (SVT): Maa- ja metsätalousyritysten taloustilasto [verkkojulkaisu]. Helsinki. Tilastokeskus [viitattu: 19.3.2019].
<https://stat.luke.fi/maatalous-ja-puutarhayritysten-rakenne>
- Timonen, R. 2000. Yrittävyys, liikkeenjohto ja menestyminen maatilayrityksissä. Helsingin yliopiston taloustieteen laitos. Julkaisu nro 28. Helsinki. 234 s.
- Turkki, A. 1998. Maidontuottajan yrittäjäyys ja taloudellinen tulos, Empiirinen selvitys Vieremän kunnassa. Helsingin yliopiston taloustieteen laitos. Selvityksiä nro 2. Helsinki. 88 s.
- Virta, A.-P. 1995. Yrittäjäyydestä ja maatilayrityksen johtamisesta muutoksessa. Maatalouden liiketaloustieteen lisensiaattityö. 92 s.
- Yukl, G. 2010. Leadership in Organizations. 7. painos. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall cop. 644 s.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomakkeen saateviesti

ARVOISA MAATALOUSYRITTÄJÄ

Opiskelija Siiri Erjala tekee Helsingin yliopiston Maatalous-metsätieteellisen tiedekunnan taloustieteen osastolle opinnäytetyötä, jossa tutkitaan maatalousyrittäjien johtamista. Tutkimus tehdään yhteistyössä Lounaismaan Osuuspankin kanssa ja tutkimuksen ohjaajana toimii professori Timo Sipiläinen yliopiston Taloustieteen laitokselta.

Tämän tutkimuksen kohderyhmänä ovat Lounaismaan Osuuspankin maatalousasiakkaat. Toivoisimme, että ehtisitte vastaamaan kyselyymme. Osallistumalla kyselyyn annatte arvokasta tietoa maatalouden liiketaloustieteelliseen tutkimukseen. Vastaaminen vie 10-15 minuuttia. Kyselylomakkeet pyydämme palauttamaan täytettyinä oheisessa kuoressa 15.2.2019 mennessä. Tutkija Siiri Erjala antaa mielellään lisätietoja tutkimuksesta ja kyselystä (siiri.erjala@helsinki.fi, puh. 040 8457397).

Kyselyyn on myös mahdollista vastata sähköisesti seuraavan linkin kautta:

<https://elomake.helsinki.fi/lomakkeet/94335/lomake.html>

Tutkijaa sitoo ehdoton vaitiolovelvollisuus. Tietoja käsitellään tilastollisesti niin, että yksittäinen vastaus tai vastaaja ei paljastu ulkopuoliselle. Tilakohtaiset tiedot jäävät Teidän, Lounaismaan Osuuspankin sekä tutkijan välisiksi. Kerätty tietoa hävitetään asianmukaisesti tutkielman valmistuttua.

Kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan 250 euron arvoinen rahastolahjakortti sekä kaksi 50 euron arvoista K-ryhmän lahjakorttia. Mikäli haluatte osallistua arvontaan, täytättehän kyselylomakkeen lopussa olevat yhteystiedot.

Yhteistyöterveisin ja avustanne kiittäen,

Timo Sipiläinen

Professori

Helsingin yliopisto

Kirsi Toivonen

Myyntijohtaja

Lounaismaan Osuuspankki

Siiri Erjala

Tutkija

Helsingin yliopisto

Liite 2. Kyselylomake

Kyselylomake maatalousyrittäjälle

Olkaa ystävällinen ja vastatkaa joko ympyröimällä tai rastittamalla sopivan vastausvaihtoehdon kirjain, numero tai kirjoittamalla vastaus sitä varten varattuun tilaan. Kyselylomakkeeseen vastaajan tulee olla joku tilan vastuullisista henkilöistä. Kyselylomakkeet pyydämme palauttamaan täytettyinä kuoressa 15.2.2019 mennessä.

Henkilön ja tilan taustatietoja

1. Vastaajan ikä: _____

2. i) Tilanne päätuotantosuunta
 - a) Viljatila
 - b) Muu kasvinviljelytila
 - c) Kasvihuoneyritys
 - d) Avomaapuutarhatila
 - e) Maitotila
 - f) Muu nautakarjatila
 - g) Lammas tai vuohitila
 - h) Sikatila
 - i) Siipikarjatila
 - j) Sekatila
 - k) Muu, Mikä? _____

3. Tilanne eläinyksikkömäärä yhteensä/v: _____

4. Maatilan viljelyksessä oleva peltoala ja kasvullinen metsäala:

oma peltoala	_____	ha
vuokrattu peltoala	_____	ha
metsä-ala	_____	ha

5. Maatilan talouden luvut (keskiarvo) vuosilta 2015-2017 veroilmoituksen mukaan
 - a) Maatalouden tulot yhteensä: _____ €
 - b) Maatalouden tulos: _____ €
 - c) Maatalouden velat ja velvoitteet yhteensä: _____ €

6. Peruskoulutuksenne:
 - a) kansakoulu/peruskoulu
 - b) keskikoulu
 - c) lukio

7. Mikä on teidän korkein koulutustasonne maa- ja/tai metsätalousalaan liittyen? (Mikäli korkein ammatillinen koulutuksenne on jokin muu kuin maa- tai metsätalousalan koulutus, täyttäkää kohta Muu)
- Ammattikurssi tai -kurseja
 - Ammatillinen tutkinto
 - Opistotasoinen ammattitutkinto
 - Ammattikorkeakoulututkinto
 - Korkeakoulututkinto
 - Muu, _____ Mikä? _____
8. Kuinka suuri osa seuraavien henkilöiden työpanoksesta käytetään maatalousyrityksen hyväksi?
- | | 0% | 50% | 100% |
|------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) vastaaja | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) puoliso | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) muut perheenjäsenet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
9. Onko tilallanne ulkopuolisia vakituisesti palkattuja työntekijöitä?
- ei ole
 - lomittaja lomapäivinä
 - tilapäisesti kiireaikoina
 - kyllä, kokopäiväisiä _____ kpl
 - kyllä, osa-aikaisia _____ kpl
10. Minä vuonna aloitit/aloititte maatilapidon? 19____ 20____
11. Missä maatilalan elinkaaren vaiheessa tilanne mielestänne on tällä hetkellä?
- tuotannon aloittamisvaiheessa
 - tuotannon kehittämisvaiheessa
 - tuotannon vakiinnuttamisvaiheessa
 - valmistumassa sukupolvenvaihdokseen
 - tuotannon alasajovaiheessa
12. Mikä on tilanne yritysmuoto tällä hetkellä?
- yksityinen maataloudenharjoittaja
 - maatalousyhtymä
 - osakeyhtiö
 - muu, mikä _____
13. Onko teillä käytössä seuraavia talouden riskienhallintatyökaluja tavanomaisten vakuutuksien lisäksi?
- yrittäjän henkivakuutus
 - lainan takaisinmaksuturva

- c) tuotannon keskeytysvakuutus
- d) kotieläinten vakuutus
- e) laajempi tapaturmavakuutus
- f) korkosuojaus
- g) satovakuutus
- h) muu, mikä? _____

14. Valitse vaihtoehtoista kaksi mielenkiintoisinta koulutusta:

- a) Maatalouden verotus ja verosuunnittelu
- b) Taloudenhallintaan ja talouden suunnitteluun liittyvä koulutus
- c) Investointeihin liittyvä riskien kartoitus
- d) Työnantajana toimiminen
- e) Fyysinen ja psyykkinen jaksaminen
- f) Ympäristön hoitoon liittyvä koulutus
- g) Eläinten hyvinvointiin ja terveyteen liittyvä koulutus
- h) Joku muu, mikä? _____

Seuraavaksi väittämiä maatalousyrityksen johtamisesta.

Vastatkaa jokaiseen kohtaan erikseen sen mukaan, mitä mieltä itse olette väitteestä.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
15. Menestyminen maatilayrittäjänä riippuu minusta itsestäni	1	2	3	4	5	6
16. Olen halukas tekemään yhteistyötä muiden yrittäjien kanssa	1	2	3	4	5	6
17. Suurelta vastoinikäymiset eivät saa minua luopumaan maatilatoiminnasta	1	2	3	4	5	6
18. Yrityksen menestyminen riippuu uudistusten tekemisestä	1	2	3	4	5	6
19. Oma asenteeni työntekoon vaikuttaa työntekijöihini ja heidän toimintaansa	1	2	3	4	5	6
20. Annan työntekijöilleni säännöllisesti palautetta	1	2	3	4	5	6
21. Minulla on töissä motivoituneita ja osaavia työntekijöitä	1	2	3	4	5	6
22. Keskityn enemmän tuotannon tuloksiin kuin keinoihin, joilla ne saavutetaan	1	2	3	4	5	6
23. Olen muita yrittäjiä halukkaampi laajentamaan yritystoimintaani	1	2	3	4	5	6
24. Päivittäisten ja rutiininomaisten päätösten teko on minulle haastavaa	1	2	3	4	5	6
25. Suurempien päätösten edessä pyydän apua ja mielipiteitä muilta (esim. neuvontapalvelut, muut maatilayrittäjät)	1	2	3	4	5	6
26. Otan työntekijöiden mielipiteet huomioon tehdessäni päätöksiä	1	2	3	4	5	6
27. Uskallan tehdä päätöksiä, jotka sisältävät epäonnistumisen riskin	1	2	3	4	5	6

28. En luovu vanhoista hyvistä menetelmistä, vaikka minulle esiteltäisiin uusia, jotka näyttäivät lupaavilta	1	2	3	4	5	6
29. Osaan havaita ja ratkaista ongelmatilanteita	1	2	3	4	5	6
30. Olen asettanut maatilayritykseni toiminnalle selkeät tavoitteet	1	2	3	4	5	6
31. Ammattitaitoni riittää hyvin maatilayrittäjänä toimimiseen	1	2	3	4	5	6
32. Tiedän, mitä tilani taloudelliset tunnusluvut (esim. kannattavuus, vakavaraisuus, maksuvalmius) tarkoittavat ja mitä ne kertovat tilani taloudellisesta tilanteesta	1	2	3	4	5	6
33. Tiedän, mitkä ovat tilalla eläintenpidon/peltoviljelyn yksikkökustannukset	1	2	3	4	5	6
34. Työmäärä on mitoitettu henkilöstön määrän ja osaamisen mukaan	1	2	3	4	5	6
35. Työntekijöiden motivoiminen on mielestäni yksi tärkeimmistä johtajan tehtävistä	1	2	3	4	5	6
36. Palautteen antaminen työntekijöille on tärkeää toiminnan kehittymisen kannalta	1	2	3	4	5	6
37. Pyydän työntekijöiltäni palautetta omasta toiminnasta ja suhtaudun siihen rakentavasti	1	2	3	4	5	6
38. Motivoin ja innostan työntekijöitäni omalla toiminnallani	1	2	3	4	5	6
39. Haluan jatkuvasti kehittää työntekijöitäni ja heidän osaamistaan	1	2	3	4	5	6
40. Annan työntekijöideni löytää asioihin ratkaisut omatoimisesti sen sijaan, että antaisin ne heille suoraan	1	2	3	4	5	6
41. Työntekijöiden hyvinvointi on yhteydessä tilan toiminnan tuloksellisuuteen	1	2	3	4	5	6
42. Olen tarvittaessa luja ja päämäärätietoinen saadakseni asiat sujumaan	1	2	3	4	5	6
43. Yrityksen tulos riippuu halusta menestyä	1	2	3	4	5	6

Mihin kohtaan sijoitutte asteikolla? Vastatkaa jokaiseen kohtaan erikseen sen mukaan, millaiseksi koette itsenne.

Tyytyväinen	1	2	3	4	5	6	7	Turhautunut
Rauhallinen	1	2	3	4	5	6	7	Stressaantunut
Väsynyt	1	2	3	4	5	6	7	Energinen
Ei motivaatiota työhön	1	2	3	4	5	6	7	Hyvin motivoitunut työhön
Riskinkarttaja	1	2	3	4	5	6	7	Riskinottaja
Optimisti	1	2	3	4	5	6	7	Pessimisti
Puhelias	1	2	3	4	5	6	7	Hiljainen
Itsevarma työssään	1	2	3	4	5	6	7	Epävarma työssään
Toimelias	1	2	3	4	5	6	7	Mietiskelevä/jahkaileva

Itsenäinen	1	2	3	4	5	6	7	Epäitsenäinen
Yhteistyökykyinen	1	2	3	4	5	6	7	Yhteistyötä karttava
Täsmällinen	1	2	3	4	5	6	7	Huolimatton
Määräilevä	1	2	3	4	5	6	7	Mukautuva/nöyrä
Hilpeä	1	2	3	4	5	6	7	Vakava
Sosiaalinen	1	2	3	4	5	6	7	Epäsosiaalinen
Kärsivällinen	1	2	3	4	5	6	7	Kärsimätön
Empaattinen	1	2	3	4	5	6	7	Itsekeskeinen
Ihmissuhdesuuntautunut	1	2	3	4	5	6	7	Tehtäväsuuntautunut

KIITOS VASTAUKSISTANNE JA VAIVANNÄÖSTÄNNE!

Kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan 250 euron arvoinen rahastolahjakortti, sekä kaksi 50 euron arvoista K-ryhmän lahjakorttia. Mikäli haluatte osallistua arvontaan, täyttättehän pyydetyt yhteystiedot alla oleviin kohtiin. Täyttäkää nimenne lisäksi joko puhelinnumeronne tai sähköpostiosoitteenne.

Arvontaan osallistumisen yhteystietoja ei yhdistetä annettuihin vastauksiin.

Nimi: _____

Puhelinnumero: _____

Sähköpostiosoite: _____

Liite 3. Muistutusviesti maatalousyrittäjille kyselyyn osallistumisesta

ARVOISA MAATALOUSYRITTÄJÄ

Olen lähettänyt teille opinnäytetyöhöni liittyen kyselylomakkeen, jonka avulla tutkitaan maatalousyritysten johtamista. Tämä viesti toimii muistutuksena, mikäli ette ole vielä vastanneet kyselyyn. Täytetyt lomakkeet pyydän palauttamaan oheisessa kuoressa 15.2.2019 mennessä. Mikäli olette jo lähettäneet vastauksenne, on tämä muistutus aiheeton ja kiitän vastauksestanne.

Jokaisen tutkimukseen osallistuvan vastaus on tärkeä, koska ainoastaan siten voidaan saada riittävän luotettavia tuloksia tutkimusaiheeseen liittyen. Niinpä toivonkin, että ehtisitte vastata kyselyyn. Antamianne tietoja tullaan käsittelemään täysin luottamuksellisesti. Tietoja käsitellään tilastollisesti niin, ettei yksittäinen vastaus tai vastaaja paljastu ulkopuolisille.

Kyselyyn on myös mahdollista vastata sähköisesti. Kyselyyn pääsette tämän linkin kautta

<https://elomake.helsinki.fi/lomakkeet/94335/lomake.html>

Muistutuksena vielä, että kyselyyn osallistuneiden kesken arvotaan 250 euron arvoinen rahastolahjakortti, sekä kaksi 50 euron arvoista K-ryhmän lahjakorttia. Mikäli haluatte osallistua arvontaan, täyttäkää kyselylomakkeen lopussa pyydettävät yhteystiedot.

Ystävällisin terveisin,

Siiri Erjala

puh. 040-8457397

[siiri.erjala\(@\)helsinki.fi](mailto:siiri.erjala(@)helsinki.fi)

Liite 4. Johtamisominaisuuksien faktorianalyysi neljän faktorin tapauksessa

Factor	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,639	31,830	31,830	7,187	29,947	29,947	4,378	18,244	18,244
2	2,270	9,460	41,290	1,757	7,322	37,269	2,733	11,388	29,632
3	1,799	7,497	48,787	1,338	5,574	42,843	2,446	10,192	39,824
4	1,709	7,119	55,906	1,158	4,823	47,666	1,882	7,842	47,666
5	1,309	5,452	61,358						
6	1,188	4,948	66,307						
7	1,080	4,499	70,805						
8	,856	3,567	74,372						
9	,820	3,415	77,787						
10	,732	3,050	80,837						
11	,638	2,659	83,496						
12	,579	2,411	85,907						
13	,540	2,250	88,157						
14	,469	1,954	90,111						
15	,437	1,821	91,932						
16	,400	1,667	93,599						
17	,337	1,403	95,002						
18	,288	1,199	96,201						
19	,239	,994	97,195						
20	,230	,960	98,155						
21	,151	,629	98,784						
22	,129	,536	99,320						
23	,095	,396	99,715						
24	,068	,285	100,000						

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Communalities

	Initial	Extraction
menestyminen maatilayrittäjänä riippuu..	,641	,447
suuretkaan vastoinkäymiset eivät saa..	,490	,367
oma asenteeni työntekoon vaikuttaa..	,649	,574
olen asettanut maatilayritykseni toimin..	,645	,457
motivoin ja innostan työntekijöitäni...	,850	,655
olen tarvittaessa luja ja päämäärätietoinen	,583	,451
yrityksen tulos riippuu halusta menestyä	,702	,511
ammattitaitoni riittää hyvin...	,561	,463
tiedän, mitä tilani taloudelliset luvut..	,663	,584
tiedän, mitkä ovat tilalla eläintenpidon...	,550	,468
työmäärä on mitoitettu henkilöstön...	,556	,245
palautteen antaminen työntekijöille...	,812	,825
pyydän työntekijöitäni palautetta...	,612	,455
annan työntekijöilleni..	,596	,426
minulla on töissä moti..	,691	,249
työntekijöiden motiv...	,820	,706
haluan jatkuvasti kehiti..	,820	,736
työntekijöiden hyvinv...	,605	,530
olen muita yrittäjiä...	,683	,741
päivittäisten...toisinpäin	,579	,463
en luovu...toisinpäin	,560	,271
osaan havaita ja ratkaista..	,663	,410
otan työntekijöideni..	,547	,204
annan työntekijöideni	,459	,202

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotated Factor Matrix^a

	Factor			
	1	2	3	4
menestyminen maatilayrittäjänä riippuu..	-,009	,561	,275	,238
suuretkaan vastoinkäymiset eivät saa..	,135	,055	,138	,571
oma asenteeni työntekoon vaikuttaa..	,700	,229	,035	,176
olen asettanut maatilayritykseni toimin..	,260	,492	,370	,100
motivoin ja innostan työntekijöitäni...	,571	,144	,455	,319
olen tarvittaessa luja ja päämäärätietoinen	,347	,345	,457	-,057
yrityksen tulos riippuu halusta menestyä	,123	,348	,082	,607
ammattitaitoni riittää hyvin...	,054	,602	,236	,203
tiedän, mitä tilani taloudelliset luvut..	-,042	,539	,495	,216
tiedän, mitkä ovat tilalla eläintenpidon...	-,022	,034	,676	,101
työmäärä on mitoitettu henkilöstön...	,138	,475	-,015	,006
palautteen antaminen työntekijöille...	,841	,320	-,040	,114
pyydän työntekijöitäni palautetta...	,357	,090	,536	,179
annan työntekijöilleni..	,482	,146	,386	-,152
minulla on töissä moti..	,402	,047	,240	,166
työntekijöiden motiv...	,751	,309	,070	,203
haluan jatkuvasti kehiti..	,622	,282	,518	,040
työntekijöiden hyvinv...	,662	,257	,071	,146
olen muita yrittäjiä...	,378	-,147	,166	,741
päivittäisten...toisinpäin	,236	,625	-,012	-,129
en luovu...toisinpäin	,450	-,156	,064	,199
osaan havaita ja ratkaista..	,399	,265	,408	,118
otan työntekijöideni..	,351	-,131	,237	,087
annan työntekijöideni	,129	,286	-,057	,316

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 11 iterations.

Liite 5. Korrelaatioanalyysi ominaisuuksien ja kokonaispeltoalan suhteen

Correlations						
		Ominaisuus1	Ominaisuus2	Ominaisuus3	Ominaisuus4	yhtpeltoa
Ominaisuus1	Pearson Correlation	1	,069	,033	,055	,244
	Sig. (2-tailed)		,612	,808	,687	,073
	N	56	56	56	56	55
Ominaisuus2	Pearson Correlation	,069	1	,075	-,015	-,089
	Sig. (2-tailed)	,612		,583	,910	,516
	N	56	56	56	56	55
Ominaisuus3	Pearson Correlation	,033	,075	1	,059	,016
	Sig. (2-tailed)	,808	,583		,666	,907
	N	56	56	56	56	55
Ominaisuus4	Pearson Correlation	,055	-,015	,059	1	,268*
	Sig. (2-tailed)	,687	,910	,666		,048
	N	56	56	56	56	55
yhtpeltoa	Pearson Correlation	,244	-,089	,016	,268*	1
	Sig. (2-tailed)	,073	,516	,907	,048	
	N	55	55	55	55	76

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Liite 6. Korrelaatioanalyysi ominaisuuksien ja tilan elinkaaren vaiheen suhteen

Correlations						
		Ominaisuus1	Ominaisuus2	Ominaisuus3	Ominaisuus4	Tilan elinkaaren vaihe
Ominaisuus1	Pearson Correlation	1	,069	,033	,055	-,274*
	Sig. (2-tailed)		,612	,808	,687	,043
	N	56	56	56	56	55
Ominaisuus2	Pearson Correlation	,069	1	,075	-,015	,003
	Sig. (2-tailed)	,612		,583	,910	,983
	N	56	56	56	56	55
Ominaisuus3	Pearson Correlation	,033	,075	1	,059	,058
	Sig. (2-tailed)	,808	,583		,666	,675
	N	56	56	56	56	55
Ominaisuus4	Pearson Correlation	,055	-,015	,059	1	-,252
	Sig. (2-tailed)	,687	,910	,666		,063
	N	56	56	56	56	55
Tilan elinkaaren vaihe	Pearson Correlation	-,274*	,003	,058	-,252	1
	Sig. (2-tailed)	,043	,983	,675	,063	
	N	55	55	55	55	75

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Liite 7. Korrelaatioanalyysi ominaisuuksien ja taloudellisten lukujen suhteen

Correlations								
		Maatalouden tulot yhteensä	Maatalouden tulos	Maatalouden velat ja velvoitteet	Ominaisuus1	Ominaisuus2	Ominaisuus3	Ominaisuus4
Maatalouden tulot yhteensä	Pearson Correlation	1	,655**	,609**	,142	-,045	,054	,093
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,317	,749	,705	,513
	N	71	68	60	52	52	52	52
Maatalouden tulos	Pearson Correlation	,655**	1	,296*	,355**	,057	,102	-,083
	Sig. (2-tailed)	,000		,023	,009	,687	,468	,556
	N	68	70	59	53	53	53	53
Maatalouden velat ja velvoitteet	Pearson Correlation	,609**	,296*	1	,193	-,245	-,082	,183
	Sig. (2-tailed)	,000	,023		,189	,093	,580	,212
	N	60	59	61	48	48	48	48
Ominaisuus1	Pearson Correlation	,142	,355**	,193	1	,069	,033	,055
	Sig. (2-tailed)	,317	,009	,189		,612	,808	,687
	N	52	53	48	56	56	56	56
Ominaisuus2	Pearson Correlation	-,045	,057	-,245	,069	1	,075	-,015
	Sig. (2-tailed)	,749	,687	,093	,612		,583	,910
	N	52	53	48	56	56	56	56
Ominaisuus3	Pearson Correlation	,054	,102	-,082	,033	,075	1	,059
	Sig. (2-tailed)	,705	,468	,580	,808	,583		,666
	N	52	53	48	56	56	56	56
Ominaisuus4	Pearson Correlation	,093	-,083	,183	,055	-,015	,059	1
	Sig. (2-tailed)	,513	,556	,212	,687	,910	,666	
	N	52	53	48	56	56	56	56

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Liite 8. Taloudelliset tunnusluvut tilakoon, maatalan elinkaaren vaiheen ja yritysmuodon suhteen

Report				
yhtypeltoa1		Maatalouden tulot yhteensä	Maatalouden tulos	Maatalouden velat ja velvoitteet
alle 100ha	Mean	163136,36	45094,09	208086,76
	N	33	32	25
	Std. Deviation	149977,214	39903,921	127132,817
100ha tai yli	Mean	353080,61	59937,78	383650,14
	N	38	37	36
	Std. Deviation	376581,744	57502,223	450538,069
Total	Mean	264796,66	53053,75	311697,93
	N	71	69	61
	Std. Deviation	307155,504	50319,134	363939,637

Report

Maatilan elinkaaren vaihe		Maatalouden tulot yhteensä	Maatalouden tulos	Maatalouden velat ja velvoitteet
	Mean	150000,00	24000,00	540000,00
	N	1	1	1
	Std. Deviation	.	.	.
tuotannon alasajovaiheessa	Mean	181250,00	45750,00	125000,00
	N	4	4	2
	Std. Deviation	84693,073	29981,939	35355,339
tuotannon kehittämisvaiheessa	Mean	273007,14	66766,80	262609,89
	N	28	25	27
	Std. Deviation	307635,559	56552,503	202392,855
tuotannon vakiinnuttamisvaiheessa	Mean	286783,19	49797,74	373100,33
	N	26	27	21
	Std. Deviation	349685,150	55166,806	457259,717
valmistumassa sukupolvenvaihdokseen	Mean	235416,67	36153,85	329800,00
	N	12	13	10
	Std. Deviation	286740,446	19082,480	519589,967
Total	Mean	264796,66	52724,41	311697,93
	N	71	70	61
	Std. Deviation	307155,504	50029,110	363939,637

Report

Maatilan yritysmuoto		Maatalouden tulot yhteensä	Maatalouden tulos	Maatalouden velat ja velvoitteet
	Mean	145750,00	43800,00	
	N	2	1	
	Std. Deviation	128339,881	.	
maatalousyhtymä	Mean	334625,00	74375,00	321725,00
	N	8	8	8
	Std. Deviation	197497,875	36296,153	328747,979
osakeyhtiö	Mean	668100,00	106160,00	692875,00
	N	10	10	8
	Std. Deviation	584397,591	90839,238	750565,775
yksityinen maataloudenharjoittaja	Mean	179432,61	39025,67	242150,53
	N	51	51	45
	Std. Deviation	153322,878	30743,927	205952,567
Total	Mean	264796,66	52724,41	311697,93
	N	71	70	61
	Std. Deviation	307155,504	50029,110	363939,637

Liite 9. Ominaisuuksien korostuminen ikäryhmittäin

Report					
Ikäryhmittäin		Ominaisuus1	Ominaisuus2	Ominaisuus3	Ominaisuus4
25-34	Mean	-,1483715	,1454215	-,1657025	-,0766180
	N	8	8	8	8
	Std. Deviation	,80862479	,67682993	,83824496	,98784529
	Variance	,654	,458	,703	,976
35-44	Mean	,5041333	-,3306310	,0766283	-,0393246
	N	11	11	11	11
	Std. Deviation	,87844551	,92704076	,72294177	,78157691
	Variance	,772	,859	,523	,611
45-54	Mean	,0835858	,3200314	-,0141321	,2053186
	N	24	24	24	24
	Std. Deviation	,93517608	,73758446	,99491501	,83315307
	Variance	,875	,544	,990	,694
55-64	Mean	-,4895811	-,4005527	,0632214	-,2986256
	N	13	13	13	13
	Std. Deviation	,92247842	1,05785706	,91249062	1,03392203
	Variance	,851	1,119	,833	1,069
Total	Mean	,0000000	,0000000	,0000000	,0000000
	N	56	56	56	56
	Std. Deviation	,94268032	,89094112	,88671393	,89409943
	Variance	,889	,794	,786	,799

Liite 10. Ominaisuuksien korostuminen tilakoon suhteen

Report					
yhtpeltoa1		Ominaisuus1	Ominaisuus2	Ominaisuus3	Ominaisuus4
alle 100ha	Mean	-,0927710	,1222569	-,0347615	-,1482823
	N	23	23	23	23
	Std. Deviation	1,10249517	,96343759	,74224378	,98158816
100ha tai yli	Mean	,1206341	-,1050226	,0855226	,1599719
	N	32	32	32	32
	Std. Deviation	,77230288	,84698886	,93514518	,77306363
Total	Mean	,0313920	-,0099785	,0352220	,0310656
	N	55	55	55	55
	Std. Deviation	,92135507	,89598909	,85443691	,87130527

Liite 11. Ominaisuuksien korostumien ulkopuolista työvoimaa käyttävien ja käyttämättömien suhteen

Report					
ulkopuolinentyövoima		Ominaisuus1	Ominaisuus2	Ominaisuus3	Ominaisuus4
kyllä	Mean	,2028940	,0832094	-,0895168	,2578281
	N	22	22	22	22
	Std. Deviation	,81341922	,82947157	1,01027481	,86720260
	Variance	,662	,688	1,021	,752
ei	Mean	-,1312844	-,0538414	,0579226	-,1668300
	N	34	34	34	34
	Std. Deviation	1,00738502	,93676285	,80754521	,88362471
	Variance	1,015	,878	,652	,781
Total	Mean	,0000000	,0000000	,0000000	,0000000
	N	56	56	56	56
	Std. Deviation	,94268032	,89094112	,88671393	,89409943
	Variance	,889	,794	,786	,799

Liite 12. Ominaisuuksien korostuminen maatalan elinkaaren vaiheen mukaan

Report					
Maatalan elinkaaren vaihe		Ominaisuus1	Ominaisuus2	Ominaisuus3	Ominaisuus4
	Mean	,1812595	-,3898882	1,2854947	1,3922792
	N	1	1	1	1
	Std. Deviation
tuotannon alasajovaiheessa	Mean	-1,5790119	-,2426275	,3674613	-1,0075358
	N	2	2	2	2
	Std. Deviation	1,00284609	2,85808129	1,04713063	,79115079
tuotannon kehittämisvaiheessa	Mean	,3220464	-,1256591	-,0310522	,1938983
	N	21	21	21	21
	Std. Deviation	,83825665	,76341928	,81617234	,75218136
tuotannon vakiinnuttamisvaiheessa	Mean	-,2312065	,2324213	-,0779375	-,0745788
	N	22	22	22	22
	Std. Deviation	,94019114	,84050016	1,02020398	,90485781
valmistumassa sukupolvenvaihdokseen	Mean	,1300333	-,1599285	,0346304	-,1808337
	N	10	10	10	10
	Std. Deviation	,86349908	,87889313	,73632667	1,03411713
Total	Mean	,0000000	,0000000	,0000000	,0000000
	N	56	56	56	56
	Std. Deviation	,94268032	,89094112	,88671393	,89409943

Liite 13. Ominaisuuksien ryhmittelyanalyysin tulokset kolmen ryhmän ratkaisussa

Initial Cluster Centers				Number of Cases in each Cluster		
		Cluster				
		1	2	3	Cluster	
Ominaisuus1	1,08236	-1,72656	-1,40441		1	27,000
Ominaisuus2	1,27072	,54882	-1,82749		2	7,000
Ominaisuus3	1,24696	-1,93721	,34313		3	22,000
Ominaisuus4	-,21204	-1,70861	,71088		Valid	56,000
					Missing	21,000

ANOVA

	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
Ominaisuus1	9,747	2	,554	53	17,583	,000
Ominaisuus2	9,292	2	,473	53	19,640	,000
Ominaisuus3	4,670	2	,640	53	7,300	,002
Ominaisuus4	4,301	2	,667	53	6,446	,003

The F tests should be used only for descriptive purposes because the clusters have been chosen to maximize the differences among cases in different clusters. The observed significance levels are not corrected for this and thus cannot be interpreted as tests of the hypothesis that the cluster means are equal.

Liite 14. Keskiarvotuloksia ryhmittäin (peltoala, maatalan elinkaaren vaihe, maatalouden tulot, tulos ja velat ja velvoitteet)

Report

yhtypeltoa

Cluster Number of Case	Mean	N	Std. Deviation
1	144,6741	27	86,18803
2	95,6950	6	48,28421
3	130,3459	22	92,76867
Total	133,5996	55	85,81699

Report

Maatalouden tulos

Cluster Number of Case	Mean	N	Std. Deviation
1	68628,12	25	62554,258
2	39984,71	7	29620,094
3	40711,24	21	22168,837
Total	53783,62	53	47925,537

Report

Maatalouden tulot yhteensä

Cluster Number of Case	Mean	N	Std. Deviation
1	345172,40	25	426148,772
2	178150,80	5	82795,487
3	313811,50	22	266089,289
Total	315844,56	52	342686,976

Report

Maatalouden velat ja velvoitteet

Cluster Number of Case	Mean	N	Std. Deviation
1	330374,92	24	389304,156
2	199893,50	6	144776,813
3	418653,28	18	463088,267
Total	347169,13	48	398539,392

Maatalan elinkaaren vaihe * Cluster Number of Case Crosstabulation

		Cluster Number of Case			Total
		1	2	3	
Maatalan elinkaaren vaihe	Count	1	0	0	1
		3,7%	0,0%	0,0%	1,8%
	tuotannon alasajovaiheessa	0	1	1	2
		0,0%	14,3%	4,5%	3,6%
	tuotannon kehittämisvaiheessa	11	1	9	21
		40,7%	14,3%	40,9%	37,5%
	tuotannon vakinnuttamisvaiheessa	10	4	8	22
		37,0%	57,1%	36,4%	39,3%
	valmistumassa sukupolvenvaihdokseen	5	1	4	10
		18,5%	14,3%	18,2%	17,9%
	Total	27	7	22	56
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Liite 15. Yleistietoa tutkimusjoukosta luonteenpiirteiden suhteen

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
: Tyytyväinen (=1) / Turhautunut (=7)	76	2,99	1,653
: Rauhallinen (=1) / Stressaantunut (=7)	75	2,96	1,409
: Väsynyt (=1) / Energinen (=7)	75	4,37	1,514
: Ei motivaatiota työhön (=1) / Hyvin motivoitunut työhön (=7)	73	5,22	1,436
: Riskinkarttaja (=1) / Riskinottaja (=7)	74	4,42	1,345
: Optimisti (=1) / Pessimisti (=7)	75	3,01	1,341
: Puhelias (=1) / Hiljainen (=7)	75	3,36	1,776
: Itsevarma työssään (=1) / Epävarma työssään (=7)	75	2,37	1,124
: Toimelias (=1) / Jahkaileva (=7)	75	2,96	1,370
: Itsenäinen (=1) / Epäitsenäinen (=7)	74	2,03	1,006
: Yhteistyökykyinen (=1) / Yhteistyötä karttava (=7)	75	2,37	1,353
: Täsmällinen (=1) / Huolimaton (=7)	74	2,28	1,079
: Määräilevä (=1) / Mukautuva (=7)	75	3,69	1,395
: Hilpeä (=1) / Vakava (=7)	74	3,14	1,317
: Sosiaalinen (=1) / Epäsosiaalinen (=7)	75	2,96	1,572
: Kärsivällinen (=1) / Kärsimätön (=7)	75	3,17	1,571
: Empaattinen (=1) / Itsekeskeinen (=7)	74	3,07	1,296
: Ihmissuhdesuuntautunut (=1) / Tehtäväsuuntautunut (=7)	75	4,12	1,506
Valid N (listwise)	69		

Liite 16. Tiettyjen luonteenpiirre -muuttujien keskiarvot ulkopuolista työvoimaa käyttävien ja käyttämättömien suhteen

Report								
		: Puhelias (=1) / Hiljainen (=7)	: Itsenäinen (=1) / Epäitsenäinen (=7)	: Yhteistyökykyi- nen (=1) / Yhteistyötä karttava (=7)	: Määräilevä (=1) / Mukautuva (=7)	: Sosiaalinen (=1) / Epäsosiaalinen (=7)	: Empaattinen (=1) / Itsekeskeinen (=7)	: Ihmissuhdes- uuntautunut (=1) / Tehtäväsuunt- autunut (=7)
kyllä	Mean	3,61	2,00	2,32	3,75	3,21	3,39	4,50
	N	28	28	28	28	28	28	28
	Std. Deviation	1,571	,943	1,124	1,236	1,641	1,449	1,503
ei	Mean	3,21	2,04	2,40	3,66	2,81	2,87	3,89
	N	47	46	47	47	47	46	47
	Std. Deviation	1,887	1,053	1,484	1,493	1,527	1,166	1,478
Total	Mean	3,36	2,03	2,37	3,69	2,96	3,07	4,12
	N	75	74	75	75	75	74	75
	Std. Deviation	1,776	1,006	1,353	1,395	1,572	1,296	1,506

Liite 17. Luonteenpiirteiden ryhmittelyanalyysin tulokset kahden ryhmän ratkaisussa

Initial Cluster Centers			Final Cluster Centers		
	Cluster			Cluster	
	1	2		1	2
: Tyytyväinen (=1) / Turhautunut (=7)	3	7	: Tyytyväinen (=1) / Turhautunut (=7)	4	3
: Rauhallinen (=1) / Stressaantunut (=7)	2	7	: Rauhallinen (=1) / Stressaantunut (=7)	4	3
: Energinen(=1)/Väsynyt (=7)	7	7	: Energinen(=1)/Väsynyt (=7)	4	3
: Motivaatio(=1)/Ei motivaatio(=7)	6	5	: Motivaatio(=1)/Ei motivaatio(=7)	4	2
: Riskinottaja(=1) /Riskinkarttaja(=7)	7	1	: Riskinottaja(=1) /Riskinkarttaja(=7)	4	3
: Optimisti (=1) / Pessimisti (=7)	7	1	: Optimisti (=1) / Pessimisti (=7)	4	3
: Puhelias (=1) / Hiljainen (=7)	4	1	: Puhelias (=1) / Hiljainen (=7)	5	3
: Itsevarma työssään (=1) / Epävarma työssään (=7)	5	1	: Itsevarma työssään (=1) / Epävarma työssään (=7)	3	2
: Toimelias (=1) / Jahkaileva (=7)	7	4	: Toimelias (=1) / Jahkaileva (=7)	4	3
: Itsenäinen (=1) / Epäitsenäinen (=7)	1	1	: Itsenäinen (=1) / Epäitsenäinen (=7)	2	2
: Yhteistyökykyinen (=1) / Yhteistyötä karttava (=7)	7	1	: Yhteistyökykyinen (=1) / Yhteistyötä karttava (=7)	3	2
: Täsmällinen (=1) / Huolimaton (=7)	2	4	: Täsmällinen (=1) / Huolimaton (=7)	3	2
: Määräilevä (=1) / Mukautuva (=7)	1	2	: Määräilevä (=1) / Mukautuva (=7)	4	4
: Hilpeä (=1) / Vakava (=7)	2	4	: Hilpeä (=1) / Vakava (=7)	4	3
: Sosiaalinen (=1) / Epäsosiaalinen (=7)	7	2	: Sosiaalinen (=1) / Epäsosiaalinen (=7)	4	2
: Kärsivällinen (=1) / Kärsimätön (=7)	7	3	: Kärsivällinen (=1) / Kärsimätön (=7)	3	3
: Empaattinen (=1) / Itsekeskeinen (=7)	6	5	: Empaattinen (=1) / Itsekeskeinen (=7)	3	3
: Ihmissuhdesuuntautunut (=1) / Tehtäväsuuntautunut (=7)	6	3	: Ihmissuhdesuuntautunut (=1) / Tehtäväsuuntautunut (=7)	5	4

Iteration History^a

Change in Cluster Centers

Iteration	1	2
1	9,138	8,950
2	1,456	,509
3	,713	,315
4	,722	,373
5	,263	,165
6	,221	,128
7	,000	,000

a. Convergence achieved due to no or small change in cluster centers. The maximum absolute coordinate change for any center is ,000. The current iteration is 7. The minimum distance between initial centers is 15,620.

ANOVA

	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
: Tytyväinen (=1) / Turhautunut (=7)	13,096	1	2,517	67	5,202	,026
: Rauhallinen (=1) / Stressaantunut (=7)	21,351	1	1,588	67	13,442	,000
: Energinen(=1)/Väsynyt (=7)	18,252	1	2,055	67	8,881	,004
: Motivaatio(=1)/Ei motivaatio(=7)	19,674	1	1,864	67	10,556	,002
: Riskinottaja(=1) /Riskinkarttaja(=7)	6,925	1	1,670	67	4,147	,046
: Optimisti (=1) / Pessimisti (=7)	32,146	1	1,177	67	27,318	,000
: Puhelias (=1) / Hiljainen (=7)	71,466	1	2,071	67	34,513	,000
: Itsevarma työssään (=1) / Epävarma työssään (=7)	20,818	1	1,009	67	20,627	,000
: Toimelias (=1) / Jahkaileva (=7)	26,716	1	1,556	67	17,167	,000
: Itsenäinen (=1) / Epäitsenäinen (=7)	3,320	1	,875	67	3,795	,056
: Yhteistyökykyinen (=1) / Yhteistyötä karttava (=7)	19,998	1	1,532	67	13,054	,001
: Täsmällinen (=1) / Huolimaton (=7)	8,140	1	1,052	67	7,739	,007
: Määräilevä (=1) / Mukautuva (=7)	3,986	1	1,955	67	2,038	,158
: Hilpeä (=1) / Vakava (=7)	22,027	1	1,400	67	15,734	,000
: Sosiaalinen (=1) / Epäsosiaalinen (=7)	84,200	1	1,325	67	63,540	,000
: Kärsivällinen (=1) / Kärsimätön (=7)	,837	1	2,494	67	,336	,564
: Empaattinen (=1) / Itsekeskeinen (=7)	5,296	1	1,692	67	3,131	,081
: Ihmissuhdesuuntautunut (=1) / Tehtäväsuuntautunut (=7)	39,250	1	1,672	67	23,481	,000

The F tests should be used only for descriptive purposes because the clusters have been chosen to maximize the differences among cases in different clusters. The observed significance levels are not corrected for this and thus cannot be interpreted as tests of the hypothesis that the cluster means are equal.